



MARIA LUIZA TREVIZAN SCHERNER

UMA ANÁLISE DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação do prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto.

**CURITIBA
1997**



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Departamento de Educação
Mestrado em Educação

ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 87

No dia **20 de novembro de 1997**, às **14h30min.**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto	
Prof. Dr. Vitor Meyer Junior	
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	

designada para a Exame de Dissertação da mestranda **MARIA LUIZA TREVIZAN SCHERNER**, ano de ingresso 1994, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **UMA ANÁLISE DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA**.

Prof. Dr. Clemente Ivo Juliatto	Conceito <u> A </u>
Prof. Dr. Vitor Meyer Junior	Conceito <u> A </u>
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	Conceito <u> A </u>
	Conceito Final <u> A </u>

Observações: _____

Prof. Dr. Peri Mesquita
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

Na tua longa viagem te cansas, mas não o dizes: é em vão;
achas o que buscas, por isso não desfaleces.

Isaiás, 57: 10

AGRADECIMENTOS

Aos Amigos de todas as horas.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 POR QUE NASCEU ESTE TRABALHO?.....	4
1.2 O PROBLEMA.....	6
1.3 O OBJETIVO.....	6
2 METODOLOGIA	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO.....	15
3.1.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA.....	18
3.2 PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO.....	24
3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	31
3.4 UMA IMERSÃO NA QUALIDADE.....	33
3.4.1 O PRECURSOR, DEMING.....	35
3.4.2 O QUE DIZEM OS TEÓRICOS DA QUALIDADE.....	39
3.4.3 TIMES DA QUALIDADE.....	41
3.4.4 MINI GLOSSÁRIO.....	43
3.4.5 RESPONSABILIDADES DOS TIMES DA QUALIDADE.....	44
3.4.6 CONSTRUINDO UM PROJETO PARA A EXCELÊNCIA.....	49
3.4.7 CICLO DE VIDA DE UMA EQUIPE.....	51
3.4.8 QUALIDADE EM EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	55
4 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA	60
4.1 A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.....	60

4.2	HISTÓRICO DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA.....	65
4.3	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	81
4.4	CONSTATAÇÕES.....	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS: À GUISA DE RECOMENDAÇÕES.....	97
	ANEXOS.....	110
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120

RESUMO

A proposta deste trabalho é a análise do Programa PUC-PR Excelência, em suas etapas já realizadas entre julho de 1993 e abril de 1995, e sua disposição para mudança organizacional. A área de abrangência ficou restrita à administrativa, não contando com a inclusão do corpo acadêmico, docente ou discente. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, respondido pela média gerência, com a finalidade de perscrutar em que medida a adoção de instrumentos gerenciais empresariais; modelos de planejamento e pensamento estratégico; assim como ferramentas e técnicas da qualidade e produtividade; utilizados com sucesso nas organizações industriais, comerciais e de serviço podem ser transferidos para instituições educacionais. Até que ponto a Universidade está disposta a rever seus paradigmas organizacionais e gerenciais com o objetivo de promover as mudanças necessárias neste momento histórico mundial de transição de desenvolvimento econômico, social e político, com alterações profundas de revoluções tecnológica, científica, e transformações estruturais na base produtiva e de competitividade global. As conclusões remetem à constatação de que há predisposição para a mudança; a missão da PUC é desconhecida e não está muito clara, para a maioria das pessoas que trabalham na instituição; as barreiras estruturais, que pela exagerada hierarquização dificultam a comunicação. Mas o Programa promoveu melhorias, deitou raízes, apesar de ter se afastado de seu Plano original, e sem o rótulo de projeto da qualidade. Seguem-se recomendações para a continuidade de melhoramento permanente e/ou propostas de novos estudos e ações para a Universidade.

RESUMO

A proposta deste trabalho é a análise do Programa PUC-PR Excelência, em suas etapas já realizadas entre julho de 1993 e abril de 1995, e sua disposição para mudança organizacional. A área de abrangência ficou restrita à administrativa, não contando com a inclusão do corpo acadêmico, docente ou discente. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, respondido pela média gerência, com a finalidade de perscrutar em que medida a adoção de instrumentos gerenciais empresariais; modelos de planejamento e pensamento estratégico; assim como ferramentas e técnicas da qualidade e produtividade; utilizados com sucesso nas organizações industriais, comerciais e de serviço podem ser transferidos para instituições educacionais. Até que ponto a Universidade está disposta a rever seus paradigmas organizacionais e gerenciais com o objetivo de promover as mudanças necessárias neste momento histórico mundial de transição de desenvolvimento econômico, social e político, com alterações profundas de revoluções tecnológica, científica, e transformações estruturais na base produtiva e de competitividade global. As conclusões remetem à constatação de que há predisposição para a mudança; a missão da PUC é desconhecida e não está muito clara, para a maioria das pessoas que trabalham na instituição; as barreiras estruturais, que pela exagerada hierarquização dificultam a comunicação. Mas o Programa promoveu melhorias, deitou raízes, apesar de ter se afastado de seu Plano original, e sem o rótulo de projeto da qualidade. Seguem-se recomendações para a continuidade de melhoramento permanente e/ou propostas de novos estudos e ações para a Universidade.

ABSTRACT

The analysis of PUC-PR Excellence Programme, through its already implemented steps between June 1993 and April 1995, as well as the institution receptivity to organizational changes was the aim of this work. The scope of this paper is restricted to the administrative area, not including the academic body either the students or the teachers. Questionnaires answered by the mid management were used as research method. The aim was to investigate how much known enterprise management instruments; planning models and strategic thinking; as well as quality techniques and productivity tools, successfully used by industrial, commercial and services organizations could be transferred to educational institutions. How open is University to review its organizational and managerial models in order to promote the needed changes at this worldwide moment, when economical and scientific revolutions are ongoing, and structural changes at the production base and global competitiveness are observed. The conclusion confirms that receptivity to changes exists; PUC mission is unknown and is not clear to most of the people working in the institution; the structural barriers due to too heavy hierarchy make the communication not effective. The programme though led to improvements, grew roots, in spite of having deviated from its original plan, and without the quality label. Recommendations for its continuous improvement and/or proposals for new investigations and actions are given to the University.

ABSTRACT

The analysis of PUC-PR Excellence Programme, through its already implemented steps between June 1993 and April 1995, as well as the institution receptivity to organizational changes was the aim of this work. The scope of this paper is restricted to the administrative area, not including the academic body either the students or the teachers. Questionnaires answered by the mid management were used as research method. The aim was to investigate how much known enterprise management instruments; planning models and strategic thinking; as well as quality techniques and productivity tools, successfully used by industrial, commercial and services organizations could be transferred to educational institutions. How open is University to review its organizational and managerial models in order to promote the needed changes at this worldwide moment, when economical and scientific revolutions are ongoing, and structural changes at the production base and global competitiveness are observed. The conclusion confirms that receptivity to changes exists; PUC mission is unknown and is not clear to most of the people working in the institution; the structural barriers due to too heavy hierarchy make the communication not effective. The programme though led to improvements, grew roots, in spite of having deviated from its original plan, and without the quality label. Recommendations for its continuous improvement and/or proposals for new investigations and actions are given to the University.

1 INTRODUÇÃO

Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.

JEAN COCTEAU

Ensina a psicologia, em uma perspectiva cultural, que desde a mais tenra idade, o indivíduo começa a gravar na mente as suas crenças. A partir daí passa a vivenciar fatos que vêm confirmá-las. É dessa maneira, portanto, que alguns valores são transmitidos e, baseados neles, molda-se a forma de ser. Se isto tem seu lado positivo, tem também sua face negativa: alguns desses valores que se sedimentam como verdadeiros, poderão vir a atuar como fatores limitadores do potencial de desenvolvimento.

Antes da Revolução Industrial, os valores e os padrões de comportamento mudavam muito lentamente, valiam por gerações e gerações. Hoje, porém, já não é assim: os referenciais mudam constantemente e, rapidamente, não sobrevivem sequer a uma geração. É o que TOFFLER (1972, p.2) chama de “[...] a morte da permanência[...]”. Assim, as pessoas precisam, hoje, estar em constante reeducação, revendo seus conhecimentos, seus valores, suas crenças, sob pena de perderem o referencial da atualidade.

Isso não acontece apenas no campo do comportamento humano, mas também nas instituições. Estas necessitam promover mudanças, muitas vezes radicais, para poderem acompanhar a evolução que o mundo experimenta. Até

bem recentemente, o referencial das empresas era produzir e vender. A demanda era positiva e a concorrência mínima. As organizações se estruturavam de forma piramidal e seu lema era a contínua expansão. Formaram-se os grandes impérios econômicos que se tornaram a base do ensino nas escolas de administração e negócios do mundo moderno e que, a despeito da realidade, impunham o padrão de comportamento e gestão empresarial no ocidente. Os avanços tecnológicos e sociais do mundo moderno levaram a civilização a crer que, neste final de século, estaria a humanidade vivendo uma era de consumo e de felicidade.

O ensino, por sua vez sofre de muitos males, que vão da má remuneração dos professores ao precário aproveitamento dos alunos que, desiludidos e sem aproveitamento no mercado de trabalho, já não sabem mais se vale a pena se instruir, conforme é consenso da sociedade.

Tudo isso não é outra coisa senão a resposta da natureza do homem ao racionalismo, ao pensamento mecanicista que o impede de usar, em sua plenitude, o hemisfério direito do cérebro humano, aquele que é intuitivo, artístico, premonitório e sensitivo. Já na Idade Média, o pensamento racional jogou nas fogueiras os ensinamentos da magia, da alquimia, encantamentos, juntamente com seus autores. Mais recentemente, o pensamento cartesiano, com sua teoria racional mecanicista, onde não há lugar para o que não tenha explicação científica, acabou por enterrar aquela metade do cérebro humano.

Sem dúvida, a teoria mecanicista impulsionou o homem para a modernidade. Ela propiciou os grandes avanços tecnológicos que o puseram na lua e legaram-lhe as benesses da informática. Mas, o que se vê hoje é que

o radicalismo mecanicista já não atende às necessidades do mundo, do mesmo modo que as sociedades puramente contemplativas. São dois extremos dos quais se deve manter equidistância.

Não é por menos que as sociedades afeitas ao racionalismo já buscam outros caminhos que não os ditados pela razão. No campo das organizações percebe-se que os grandes oligopólios, perdidos num mar de burocracia, com uma imensa pirâmide de cargos e funções que levam a custos inviáveis, começaram a repensar este modelo que já não serve mais. Na base daquela pirâmide estão justamente as pessoas que contatam diretamente o cliente e que melhor conhecem suas demandas e necessidades. São essas pessoas, porém, que têm o menor poder de mudança dentro da organização. Quanto maior a mudança de que necessitam para melhor atender ao cliente, mais alto o nível daqueles a que têm de recorrer e mais morosa a resposta. E quando esta vem, já não atende às necessidades do momento.

A Revista Forbes, de 10 de março de 1997, relata:

Peter Drucker, o renomado escritor e consultor em administração declarou: "Daqui a trinta anos as grandes universidades virarão relíquias. As universidades não sobreviverão. É uma mudança tão grande quanto a que aconteceu quando o primeiro livro foi impresso. Você já reparou que o custo da educação superior subiu tão rápido como os custos da assistência médica?[...] Tais despesas completamente incontroláveis, sem que nenhuma melhoria visível ocorra - seja no conteúdo ou na qualidade da educação - significam que o sistema está rapidamente se tornando inviável. A educação superior está em crise profunda[...]. Hoje já oferecemos mais conferências e aulas via satélite ou mediante teleconferências fora das universidades por uma fração do custo apurado na educação superior tradicional. A universidade não sobreviverá como mera instituição residencial". (DRUCKER, 1997, p.5)

1.1 POR QUE NASCEU ESTE TRABALHO?

Num mundo em constante mudança e a cada dia mais dinâmico e turbulento, as oportunidades de trabalho, crescimento e desenvolvimento profissional serão cada vez mais daquelas pessoas e organizações que forem realmente competitivas. Daquelas que conseguirem preservar e ampliar seu próprio espaço, com flexibilidade para mudança e capacidade criativa para se auto-superarem, desenvolvendo uma capacidade de excederem as expectativas que dela se espera. Para desenvolver esta capacidade é imprescindível antecipar o ritmo e direção das mudanças, reconhecer e diferenciar as ameaças das oportunidades, transformar ameaças em oportunidades e aproveitar as oportunidades. Mudar a forma de pensar e agir.

Assim sendo, em que medida a PUC-PR, enquanto universidade e as pessoas que a compõe, está disposta a se questionar sobre isto?

Quais são os paradigmas gerenciais que definem seu curso de ação? Existem outras formas pelas quais o tempo e a energia seriam melhor gastos?

Como se podem transformar processos fragmentados de trabalhos em trabalhos completos? Quando é cometido um erro, as pessoas obtêm *feedback* direto e imediato? Existem barreiras estruturais que limitam o acesso do empregado ao *feedback* de cliente, superior e/ou colega de trabalho?

Em que nível o uso que se faz da automação tem melhorado a capacidade do corpo docente em ter as coisas feitas com maior qualidade?, e dos demais funcionários em tomar decisões? Os que trabalham mais próximos aos clientes têm acesso à informação.

Com estas questões, nasceu a proposta temática deste trabalho: analisar a experiência da PUC-PR em sua criação e implantação do Programa PUC-PR Excelência, e possibilidade de mudança organizacional.

Cabe ressaltar que a delimitação do tema ficou naturalmente direcionada para um ambiente amplamente vivenciado pela autora.

A escolha de uma instituição educacional de ensino superior, confessional, delinea e indica a visão da probabilidade de universalidade de soluções administrativas, quando é encarada como organização empresarial. Os campos de interesse: gestão organizacional, modelos organizacionais voltados para a inovação e a criatividade, pessoas e educação, remetem à reflexão da possibilidade de aplicação de experiências originadas a partir de teorias.

Adotou-se a ousadia de remeter à origem as teorias administrativas que são elaboradas nas academias, e apenas praticadas nas empresas da comunidade extramuros. Os modismos criados para soluções administrativas, gerenciais, são um discurso da atualidade. Entretanto, considerar que a filosofia da qualidade deve ser disseminada em todas as organizações, econômicas ou sociais, de produção ou serviços, pode e deve vir a ser uma grande mola propulsora para as modificações necessárias às instituições, inclusive as educacionais.

1.2 O PROBLEMA

Administrar, gerir ou gerenciar é um conceito abrangente e complexo. O estudo de suas origens e como se efetivaram suas implantações no Brasil e, principalmente, nas Instituições de Ensino Superior, é o fio condutor para este trabalho. Subsidiado pelas contribuições das teorias administrativas, na mescla destes modelos, há uma derivação do tema proposto.

As diversas tendências e a averiguação da realidade, hoje, tornam-se uma necessidade de (re)conhecimento para pessoas que se dedicam e se preocupam com as questões de educação, gestão e sua inserção na sociedade.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, sua trajetória, sua evolução e sua necessidade histórica de implantação de um Programa de Excelência, foi a delimitação do universo de pesquisa. Ele se situou na organização-alvo, desde sua fundação, os diversos processos que marcaram a sua existência até a atualidade, enfatizando a área administrativa, objeto eleito para o início do processo PUC-PR Excelência.

1.3 O OBJETIVO

Descrever o Programa de Excelência na PUC-PR, seu processo de elaboração e o início da implantação, foi o objetivo geral delineador da pesquisa, histórica. E foram objetivos derivados:

- apresentar o histórico de elaboração do Programa de Excelência como fonte das considerações necessárias ao tema Qualidade;
- analisar as etapas já operacionalizadas do programa;

A hipótese de trabalho básica parte da conceituação da Administração. Sua concepção filosófica, independe do tipo de organização, para o cotidiano da universidade que pode ser tratada como uma empresa. Isto é, sua forma de gestão, obrigatoriamente, deve ser entendida como organização que é formada por um agrupamento de pessoas que empreende, produz e/ou oferece bens e serviços. Isto não implica, em nenhum momento, contradição com os artigos 2.º e 3.º do Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1997. Este Decreto regulamenta a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, reportando-se às mantenedoras, pessoas jurídicas, de instituições privadas de ensino superior, sem fim lucrativo.

As empresas e as escolas, tal como uma forma de organização jurídica e administrativa; passível de “divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos”, nas palavras de ETZIONI (1980, p.10); apresentam muito mais semelhanças do que diferenças, enquanto organizações. Este autor, da escola estruturalista, se preocupou em incluir as instituições escolares na sua abordagem de estudo sobre o tema da organização. As organizações, entendidas como empresas, se pautam pela universalidade das funções administrativas. No mundo de constantes e contínuas mudanças é imprescindível saber as condições que tornam uma empresa/organização bem

sucedida. É vital analisar as principais causas dos fracassos e garantir estratégias para prevenir o obsolescimento e a manter uma renovação contínua da organização e sua perpetuidade. É necessário ter uma filosofia básica: as verdades comuns da organização; desta, resultam as políticas: diretrizes orientadoras de ações; e estabelecer estratégias, pensamento, planejamento e táticas, para a obtenção dos resultados desejados. Portanto um programa a ser implementado pode ter um delineamento comum, respeitadas as suas especificidades.

O primeiro capítulo, Introdução do trabalho, apresentou o contexto do caso objeto de estudo, suas problemáticas, objetivos e questionamentos.

O segundo capítulo configura os procedimentos metodológicos.

O terceiro capítulo situa a universidade, historicamente, como uma organização. É uma organização complexa, tal como uma empresa, reportando-se ao Planejamento Universitário como um importante instrumento gerencial. Faz o referencial teórico, que promove uma imersão nas diversas teorias administrativas, que servem de estofo para o estudo de caso apresentado, o Programa PUC-PR Excelência.

O quarto capítulo relata a experiência da PUC-PR, a partir de sua história, referendada por pesquisa junto ao grupo pioneiro e seus colaboradores, dando subsídios para um diagnóstico, indicações ao seu desenvolvimento e possibilidades de propostas. Seguem-se as Constatações, fazendo as considerações pertinentes à questão central: benefício/resultado do Programa.

As Considerações Finais remetem a recomendações e/ou propostas que possam promover a continuidade do caso específico deste trabalho, e/ou ser ponto de partida para futuros estudos. Os documentos que constituem a fonte primária e documental estão em anexo, assim como a reprodução de textos diretamente ligados ao tema, produzidos pelo grupo operacional.

Finalizando, estão as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração desta dissertação.

2 METODOLOGIA

A ciência seria fetichizada caso seus problemas imaneses fossem separados dos problemas reais que se refletem palidamente em seus formalismos.

THEODOR ADORNO

A metodologia , conforme BRUYNE (1977), não pode ser reduzida a uma simples metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos, uma vez que é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese, em seu desenvolvimento. Para ser fiel, deve abordar as ciências sob o produto delas: tanto como resultado em forma de conhecimento científico; como processo, na gênese do próprio conhecimento.

A prática científica não é redutível a uma seqüência de operações, de procedimentos necessários e imutáveis, de protocolos imutáveis. Esta concepção reduz a metodologia a uma simples tecnologia. As complexidades das problemáticas em ciências sociais exige interpenetrações e voltas constantes entre os pólos epistemológico (que exerce a função de vigilância crítica) garantindo a objetivação do objeto científico, encarrega-se de renovar continuamente a ruptura com o senso comum; teórico (que guia a elaboração das hipóteses e a construção dos conceitos) avizinha-se dos quadros de referências; morfológico (que suscita diversas modalidades de quadros de

análise) ordena elementos constitutivos; e o técnico (que controla a coleta de dados) esforça-se por constatá-los para poder confrontá-los teoricamente.

A interação dialética destes quatro pólos constitui o conjunto da prática metodológica, em um modelo topológico.

Os procedimentos metodológicos deste trabalho têm, em seu pólo epistemológico, o método da lógica hipotético-dedutiva. A fonte direta das hipóteses e teorias é vista a partir de problemas concretos que o suscitaram.

“Penso que a ciência parte de problemas (mais do que de informações, ou mesmo de teorias, embora se possa admitir que o *background* do problema conterà teorias e mitos) [...] Assim, aprendemos a compreender um problema tentando resolvê-lo e fracassando”, nas palavras de POPPER (1972, p. 78). A problemática é o que permite relacionar a questão com a interrogação sistemática. É a visão global do próprio objeto da pesquisa.

Uma idéia entre dois fatos, a partir das observações, hipóteses e deduções fazem o processo do método hipotético-dedutivo. Este está intimamente ligado, inclusive historicamente (BRUYNE, 1972), ao método experimental. Entretanto não esgota os modos de investigação dos quais as ciências sociais dispõem. Este método realiza uma demonstração *a posteriori*, na qual o efeito explica ou comprova a causa.

O quadro de referência, no pólo teórico, remete a uma abordagem “compreensiva que visa a aprender e explicitar o sentido da atividade social individual e coletiva enquanto realização de uma intenção” (BRUYNE, 1977, p. 138). Ela se justifica na medida em que a ação humana é essencialmente a

expressão de uma consciência, o produto de valores, a resultante de motivações.

O pólo morfológico, em seu quadro de análise, sob o ângulo metodológico, reporta-se ao quadro sistêmico de análise. As unidades ou partes de um todo orgânico são abstrações porque não podem ser observadas como existindo fora de suas relações com a totalidade. Ele implica a mesma intenção globalizante de estudar os fenômenos sociais levando em conta o seu contexto e de a ele referi-los numa totalidade. Conforme BRUYNE (1977), o método sistêmico é um estado de espírito e fornece uma orientação geral à pesquisa. Deve servir para problematizar a experiência e modificar ou estender o sistema do qual parte.

Frequentemente a pesquisa concernirá apenas a alguns aspectos de um sistema mais amplo, mas seu quadro sistêmico fornecer-lhes-á a orientação teórica que lhe evitará recorrer a um fechamento artificial ou prematuro, guiar a coleta dos dados e sua incorporação num esquema coerente e permitir-lhe-á, além disso, utilizar os resultados de outras pesquisas pertinentes a seu objeto, que tiverem sido efetuadas no mesmo quadro (HEISKANEN, in BRUYNE, 1977, p. 187).

Ela se presta tanto ao estudo das estruturas que formam a base de um sistema quanto ao dos processos que nele se desenvolvem e que mudam ou que mantêm o estado de suas estruturas, permite uma análise sincrônica ou diacrônica. Mesmo que a pesquisa centre-se em um aspecto do subsistema, o quadro sistêmico impede de que um nível seja privilegiado por uma análise em particular, entretanto assegura sua especificidade e suas relações aos outros níveis do conjunto.

O pólo técnico está fundado no estudo de um caso em particular. Isto é, numa análise intensiva empreendida em uma única organização real. Recorre

a coleta de informações variadas: revisão bibliográfica; pesquisa exploratória; pesquisa documental; observações direta intensiva; observações direta extensiva; e entrevistas informais.

Um objetivo prático, utilitário, visa a estabelecer o diagnóstico e/ou fazer sua avaliação na busca de uma terapêutica e possibilidade de mudança organizacional.

De natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, também recorre a métodos quantitativos. Assim, em sua aplicação à mudança, o estudo de caso visa a retrair as fases de um fenômeno em relação ao que aconteceu na instituição durante o período submetido à investigação. Mas, igualmente, pode trazer à tona, pelas variáveis medidas diacronicamente, via análise das séries cronológicas, a seqüência das mudanças e suas relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes.

GIL (1993) recomenda grande flexibilidade no estudo de caso. Esclarece ser impossível estabelecer um roteiro rígido para o desenvolvimento da pesquisa, mas destaca quatro fases; delimitação da unidade caso; coleta de dados; análise e interpretação de dados e redação do relato. Lembra que “exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo” (p.122).

A coleta de dados é feita mediante diversos procedimentos: análise documental; entrevista e história de vida.

A análise e interpretação dos dados consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. Sabendo que a amostra é

boa, ainda conforme GIL (1993), tem-se uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados.

Na maioria dos estudos deste tipo, estudo de caso, se dispõe de um grande acervo de dados de natureza qualitativa. Assim, convém que se esclareça a fidedignidade dos dados e estabelece-se que o relatório deve ser conciso. É imprescindível salientar que a pesquisa bibliográfica dá suporte teórico às constatações verificadas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

*O mundo é um belo livro, embora de pouca
utilidade para quem não o sabe ler.*
GOLDONI

3.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

No século XII, mestres e discípulos se agremiaram numa organização semelhante às corporações artesanais medievais: o *studium*. Dele surgiram as universidades como se conhece hoje - conjunto de faculdades e institutos destinados ao ensino e à pesquisa, mais tarde se prestando à extensão (que em hospitais-escola se ramifica ou confunde com a assistência).

Conforme MEYER (1991), uma importante função se evidencia como preocupação nas últimas décadas: a administração universitária. Apesar de sempre estar presente enquanto atividade-meio, para este autor, entretanto sem pontificar como objeto de interesse assemelhado aos cuidados especiais que o ensino e a pesquisa historicamente mereceram, a administração demandou maiores cuidados em suas possibilidades de tornar ágil o processo, via planejamento, apenas na segunda metade do século XX, em terras norte-americanas.

BALDRIDGE (1971) caracteriza a diferenciação principal do processo administrativo, quando compara empresas e universidades, a partir da diversidade de clientela atingida; seu quadro extremamente diferenciado de trabalhadores, nos mais diversos níveis; a gama variada de tecnologia empregada; objetivos ambíguos; grau de ligação entre níveis e setores; e sua interação com o meio ambiente que se processa de forma específica. Todos estes elementos diferenciadores promovem uma especificidade, inclusive no processo de tomada de decisão. Este autor chama de modelo político ao estudar o poder e o conflito na universidade. Salienta a ambigüidade de objetivos e mais de uma missão. Esta assertiva torna-se verdadeira quando se busca a universalidade do conhecimento de NEWMAN, citado por ROMERO (1988).

A assertiva de KAST (1976) diz que o papel social da universidade é a criação e a disseminação do saber, enquanto organismo único dentro da sociedade a quem cabe este papel: difusão entre os estudantes, pela função didática; geração e progresso, mediante os trabalhos de pesquisa; e prestação de serviços à comunidade, sempre pela ótica do utilitarismo. Entretanto, ressalta a importância da tecnologia administrativa, na área acadêmica; na área de serviços estudantis pessoais; na administração empresarial (onde relaciona a organização financeira e econômica, serviços de apoio e manutenção patrimonial, e gestão dos recursos humanos); e nas relações públicas com a sociedade, pela mídia e possibilidades de integração de recursos de subvenção para sua manutenção e desenvolvimento. Esta tecnologia administrativa, referenciada pelas organizações empresariais, tem

modificado o perfil tradicional que usualmente as universidades mantiveram de ser organismos absolutamente diferenciados de estruturas empresariais, em seu modelo clássico de gestão.

O administrador eficiente, na ótica de KATZ (1986), requer competências pessoais de ordem técnica, humana e conceitual, passíveis de serem apreendidas pelas pessoas que exerçam funções gerenciais. As habilidades de liderança e de relacionamento humano são uma característica que transita livremente entre empresas e/ou instituições educacionais. É preciso entender de gente! Quanto ao escopo conceitual, que KATZ (1986) orienta para seu aperfeiçoamento na rotatividade de cargos dentro da organização, é uma especificidade da empresa utilizar este recurso, pois as instituições de ensino, segundo MILLETT (1975), têm uma característica especial na sua forma de selecionar executivos. Enquanto as empresas têm seu presidente executivo arregimentado por um conselho de diretores representantes dos acionistas, as universidades têm seu reitor a partir de uma escolha originada pelo interesse público ou político, que impõe suas escolhas em conjunto com membros das faculdades, estudantes e alguns egressos da Instituição, para os diversos níveis hierárquicos das áreas administrativas. Entretanto, para as chefias acadêmicas esta seleção é atributo de sua única e exclusiva vontade. Quanto à habilitação técnica, BALDRIDGE (1971) é exaustivo em listar as especificidades das academias. Além da ambigüidade de metas, pluralidade de missões, tecnologias problemáticas, altamente especializadas que dificultam uma possibilidade de ação holística, o corporativismo (originado pela autonomia de trabalho e liberdade de

supervisão, aliado a lealdades divididas acrescidas dos valores profissionais e expectativas burocráticas) provocam conflitos que obrigam a uma gestão diferenciada entre uma organização empresarial e uma organização de ensino.

3.1.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Se, em 1967, ETZIONI prega sua visão de sociedade toda entrelaçada em organizações, quando estuda as organizações complexas e a burocracia afirma que a Escola é uma organização complexa. O é a partir de sua estrutura formal, que normatiza comportamentos e tem um padrão invariável, mesmo com a troca das pessoas que desempenham estes papéis, pois estas novas pessoas preenchem a expectativa da continuidade. Compara a escola às organizações militares e ao governo, até mesmo a uma organização industrial quanto a alguns de seus problemas, que são similares. Têm propósitos definidos e objetivos, organização da mão-de-obra, seleção de pessoas, motivação e controle dos resultados do trabalho. Conforme MILLETT (1975), estas similaridades expressam a possibilidade de transferência administrativa entre organizações, pois os processos administrativos são os mesmos. A diferença está na tecnologia que não é comum. Para o propósito de comparar uma empresa de negócios com uma empresa universitária, o tipo de negócios não é importante. O contexto social, sim, é que as diferencia. Uma empresa de negócios é organizada para produzir ou distribuir mercadorias e serviços, socialmente úteis, que produzam lucro e realizem algum grau de estabilidade e continuidade empresarial. Universidades, por outro lado, operam num contexto

social de promoção de aprendizagem, na preservação de uma herança intelectual e cultural, para progredir o conhecimento, encorajar o talento criativo e estimular o desenvolvimento da comunidade discente e docente.

Tanto nas empresas de negócios, como nas universidades, os administradores, em todos os níveis, partilham a necessidade de comprovar responsabilidades objetivamente. Entretanto, a escolha destes administradores é diferenciada. Na primeira, representa o(s) dono(s) da empresa e é selecionado para exclusivamente exercer a sua função de administrador, enquanto que na segunda as ocupações, geralmente encontram-se divididas entre as institucionais e as acadêmicas.

Para ETZIONI, (in CHIAVENATO, 1993, v.2, p.101-105), as igrejas, universidades e hospitais são exemplos de tipos de organização *normativas*. Tais organizações se caracterizam pela estrutura do poder, que se baseia em um consenso sobre objetivos e métodos da organização. Seus membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais. Nestas organizações normativas, a diferença está no poder. Enquanto que nas coercitivas o poder é imposto pela força ou pelos controles (prêmios e punições), nas utilitárias é orientada pelo poder econômico. Ainda, conforme CHIAVENATO (1993), no estudo que faz da tipologia de BLAU e SCOTT (p.105-107), as universidades se caracterizam por serem uma organização de serviços. São diferentes das associações de benefícios mútuos, como as cooperativas, das organizações de interesses comerciais, que revertem o benefício diretamente ao proprietário ou acionista e das organizações de Estado, onde o público em geral é o beneficiário. Entretanto,

são tipologias simples e unidimensionais. CHIAVENATO (1993) ainda lança mão da classificação elaborada por UDY (v.2, p.107-108), em que as organizações se orientam a partir das necessidades da sociedade. Neste caso classifica as escolas como organizações de manutenção de padrão, tal como a igreja, e têm como principal função a difusão cultural e educacional.

Outra característica das organizações normativas é sua estrutura, com esquema de autoridade bastante definido, com limites claros de autoridade; entretanto esta é apenas uma parte da verdade administrativa, pois os grupos informais, com toda uma organização própria (ignorada pelo organograma formal), é bastante atuante e nunca organizado em apenas uma formação única.

Na definição de PARSONS (1960, p.17), “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Ele inclui os exércitos, as escolas, os hospitais e as prisões neste rol. Por serem um desafio à análise organizacional, as organizações complexas são objeto de estudo dos Estruturalistas: a estrutura e o processo apresentam alto grau de complexidade devido ao tamanho ou natureza complicada das operações (universidades e hospitais). A convergência dos esforços entre as partes componentes (órgãos), na universidades, é mais difícil pela quantidade de variáveis que complicam seu funcionamento (além do tamanho, a estrutura diferencia as características pessoais dos participantes). Estão muito próximas do modelo burocrático, com seu princípio orientador da racionalidade formal, de WEBER, citado por FINGER (1988).

Um modelo alternativo ao burocrático é o Modelo Político, de BALDRIDGE (1977), que tem como princípio orientador a Razão Política. O caráter problemático da missão e dos objetivos da universidade tem importante efeito sobre sua administração e organização, mesmo existindo certo acordo entre os participantes da academia. A maioria entende como funções da universidade a pesquisa, o ensino e a extensão. Entretanto, poucos se envolvem com os três aspectos da geração, transmissão e disponibilidade para a sociedade deste produto da universidade. Uma das razões é a forma como se relacionam com o ambiente estas diversas comunidades, interna e externa. Enquanto isso, o modelo Burocrático visualiza um arcabouço estrutural na dimensão formal que inclui normas e regulamentos, divisão de trabalho, cargos e funções; o modelo Político possibilita que se observem os padrões de interação entre indivíduos e/ou grupos de interesse com os padrões formais como departamentos e divisões, porém baseando sua estrutura de decisão em objetivos obscuros e ambíguos, tecnologia difusa e problemática além de interesses particulares de indivíduos e grupos. Enquanto no modelo burocrático a estrutura de decisão tem objetivos e tecnologia claros e concretos.

KAST (1976) também se refere à complexidade organizacional das universidades, salientando que não há uma separação perfeita entre a tecnologia acadêmica e a administrativa, que interagem e eventualmente se conflitam. BLAU (1984) em seu estudo sobre universidades como organizações, estuda dados quantitativos que demonstram efeitos do tamanho

sobre a diferenciação e a complexidade, e que ao aumentar de tamanho crescem os problemas administrativos das universidades.

Segundo MEYER (1991), sendo as universidades organizações complexas, com características próprias, necessitam de um paradigma de administração específico: calcando suas decisões na racionalidade política.

Se ser grande deixou de ser uma vantagem; o mesmo se aplica à diversificação. Então, como serão/ficarão as grandes organizações complexas como as universidades? Há a necessidade de se reinventar!

Se nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo, conforme MINTZBERG (1986), é este mesmo autor quem caracteriza a função clássica, fayolista, do planejador que deve ser revista e reavaliada pela realidade que nos rodeia na prática administrativa. O executivo planeja no contexto das ações diárias e não por meio de processo abstrato, seus planos existem apenas em suas mentes e sempre responde a estímulos temporais. Com isso, refuta completamente a imagem do planejador reflexivo. "O planejamento é uma forma calculada, não intuitiva, de administração de negócios" (MINTZBERG, 1994, p.71).

O Planejamento é possível, viável e factível, desde que construído por um grupo de pessoas, treinados e capacitados para a especificidade exigida em tal tarefa, conforme recomenda RODRIGUEZ (1983) para a Administração Universitária. Deve-se considerar neste planejamento, estratégico, a possibilidade de um rumo a ser seguido pela instituição com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com seu ambiente, que o direcionamento dos esforços seja para pontos comuns; que se consolide o

entendimento entre todos os funcionários, docentes e discentes da instituição, da missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos gerais, específicos e/ou funcionais, dos desafios, estratégias, das políticas e dos projetos institucionais, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional.

SIENA (1993) insiste no sistema aberto que é a universidade. Ela é um sistema de idéias inter-relacionadas, com a possibilidade de, a qualquer momento, serem ativadas e onde muitas coisas podem acontecer por acaso. Entretanto, salienta, até no caos existe uma organização e a tarefa dos cientistas sociais é estudar os possíveis padrões em relações e interações dentro do social. Então sua proposta é de que se estude a universidade como um sistema em que a dinâmica das partes e do todo têm sua interação.

Outro modelo, sugerido por (SIENA, 1993), é o cibernético. Os eventuais descompassos dentro das organizações universitárias podem ser controladas via mecanismos de auto-regulação, *feedback*, que podem detectar e corrigir erros durante o processo. Se considerar-se que a universidade é um sistema hierárquico e fragmentado, que responde a múltiplos e conflitantes objetivos, de maneira frouxamente articulada é possível este controle e correção. Primeiro, pelos controles estruturais, presentes nas regras e regulamentos da estrutura organizacional. Segundo, via controles sociais, pela interação dos indivíduos, levando-os a partilharem atitudes coerentes com a coesão dos grupos. Neste momento, o que conta muito é a cultura

organizacional, os processos simbólicos e políticos em suas diferentes conexões.

As possibilidades de uma prática unificada e padronizada são de extrema dificuldade a ser implementada. Entretanto, é imprescindível mudar hábitos e erradicar-se a classificação de diferenciada. Torna-se necessário vivenciar uma universidade onde se promova a renovação, a modernização e uma visão de que é possível ousar, empreender e criar, mesmo em uma organização complexa.

3.2 PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

A partir do exposto por JANNE (1981), que classifica o planejamento como um método de administração, uma técnica neutra a serviço de qualquer ideologia, há muito para se considerar quando referente à educação. A universidade é uma organização complexa e que deve responder às mais diversas solicitações dos diversos ambientes em que está inserida: social, econômico e político da comunidade a que serve e é servida.

Esta instituição: a universidade, necessita reconhecer suas contradições, encontrar sua identidade, para superar estas tensões e encontrar um caminho autônomo que permita uma definição de sua política e sua ação dentro de um Planejamento viável e factível. Ainda JANNE (1981), ratifica sua proposição de que o planejamento é uma opção política geral, principalmente na Universidade que desempenha um papel de formação, de pesquisa e de treinamento absolutamente indispensáveis. Onde a política e a

opinião de um país hesitam, a universidade, aplicando em si mesma um planejamento baseado nos dados que é capaz de elaborar sozinha, pode mostrar o caminho do futuro. Até que ponto cabe questionar, o relatório da Conferência dos Ministros europeus da educação, feito em 1967, Viena. O texto destaca que as universidades foram fundadas para encorajar a criação e o desenvolvimento dos métodos científicos, porém se recusam, muitas vezes, a aplicar métodos científicos na análise de seu próprio funcionamento. Este postulado ainda permanece verdadeiro?

As mais diversas técnicas de gestão do planejamento e sua consecução voltada para o êxito são válidas e similares ao tratamento de uma análise econômica e gerência científica tal qual uma empresa, sem secundarizar os aspectos culturais, humanistas e qualitativos que lhe são afetos. Entretanto, volta-se à questão: quantas e quais instituições universitárias (públicas e/ou privadas) estão receptivas e preparadas para uma realidade do planejamento implementado e efetivado na prática, sem estar distanciado do discurso e das belas elaborações estilísticas apenas do seu processo de elaboração teórica do planejamento?

Considerando-se que o planejamento é dinâmico, que não pode ser fruto de uma célula de planejadores tecnocratas, mas um condutor dos destinos, por isso tem que ser participativo. Ele não é fruto das tradições que apenas orientariam as tendências universitárias. Obrigatoriamente deve ser parte integrante do planejamento global da educação, enquanto processo.

Muito mais na universidade, o planejamento educacional (de características macro-sistêmicas) deve ser integrado na estrutura

administrativa (em seu planejamento organizacional e administrativo) e requer o poder decisório estável. Aqui cabe uma ressalva de que sua viabilização é muito mais promissora em um instituição particular de ensino do que em uma pública, pois aquela tem muito mais possibilidades de planejamento de longo prazo que esta, por questões de continuidade administrativa. Entretanto, a informação e a participação são elementos vitais, são a garantia de seu sucesso, aceitação e legitimação pela comunidade abrangida em sua dimensão e desdobramento.

MARQUIS (1978) é bastante enfático quando caracteriza o planejamento integrado entre a complementaridade da planificação universitária à educação (na busca dos objetivos institucionais, em sua racionalidade criativa), a execução e sua avaliação para limitar os riscos da possível burocratização e isolamento do objetivo do planejamento. Ele estabelece uma matriz que conjuga as atividades substantivas da instituição (que aparecem de forma desagregada) com as diferentes dimensões: normativas, diagnósticas, metas, programas, implantação/ implementação e avaliação, sempre integrados pelos diversos protagonistas das diversas atividades universitárias.

ONUSHKIN (1988), em sua obra *Metodologia de la Planeación Universitaria*, salienta a necessidade da criação de mecanismos flexíveis de planejamento, desde as bases, como instrumento de possibilidades de trocas a partir de mudanças nos processos administrativos. Estas alterações estão diretamente ligadas às mudanças econômicas, científicas e tecnológicas a que estamos sujeitos pela dinâmica do ambiente.

No entanto, será que as respostas estarão sempre presentes aos questionamentos: como será a próxima década na sua evolução social, técnica, econômica e política, num mundo tão dinâmico? Que informações reais possui a universidade de si mesma em fatos e dados concretos, se a coleta de dados e sua análise de informação é apanágio de um pequeno grupo que as detém e as compila, num jogo de poder, conforme KORDA, in LOBOS (1988)? Aliás, são estas informações que são a base para muitos planejamentos, sem a imprescindível verificação e constatação de sua veracidade (pois ninguém com algum *status* de poder se dispõe a realizar a tediosa tarefa de coleta de dados que são analisados pelos sofisticados *hardwares* e *softwares* do nosso deus informática!).

Até o momento, embora se tenha escrito muito sobre planejamento educacional, as discussões sobre o tema têm se limitado, geralmente, às questões de caráter metodológico. Pergunta-se e se discute muito sobre “como” e “com que meios”, “a partir de qual enfoque”, enquanto permanecem na penumbra as questões fundamentais relacionadas com “quem planeja” e “para quê se planeja” a educação, a universidade.

O planejamento educacional se constitui em uma forma específica de intervenção do Estado na educação, que se relaciona, de diferentes maneiras, historicamente condicionadas, com as outras formas de intervenção do Estado (legislação e educação pública) visando à implantação de uma determinada política educacional para cumprir as funções que lhe são atribuídas enquanto instrumento deste mesmo Estado.

Embora a característica da intervenção do Estado seja acentuada na economia brasileira, a sua função econômica articula-se sempre com o seu papel político de conjunto. Isto significa que o planejamento, enquanto forma de intervenção do Estado, deve ser visto como um processo global. As mudanças em andamento, visíveis neste final de década, mostram uma migração da educação do setor social para o econômico; e as conseqüências imediatas que a renovação da regulamentação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estão trazendo à sociedade. As Instituições de Ensino Superior devem ficar atentas, em suas formulações estratégicas a este impacto que fatalmente acontecerá.

O estabelecimento de um quadro de referência para uma "sociologia do planejamento" constitui o objetivo de PEREIRA (1970) em seu ensaio História e Planificação. Segundo o autor, este quadro implica em três passos: a caracterização do planejamento como processo social, o estabelecimento das conexões entre política e planificação e a identificação das variedades em que a planificação se realiza. A caracterização do planejamento como categoria histórica do processo do controle social, isto é, como instrumento de realização controlada da História, traz para o centro da discussão o problema da escolha dos objetivos (fins e valores) para cuja realização se conta com o processo de controle social consistente no planejamento.

Quaisquer que sejam as relações que se estabeleçam entre política e planificação, na medida em que se conceba a planificação como processo instrumental, permanece pressuposta a realização continuada do processo político, enquanto competição entre possíveis historicamente dados. As

decisões especificamente políticas continuam a ser tomadas e se traduzem instrumentalmente nas modalidades e nos objetivos da planificação.

Segundo BOURDEAU (1965), para que o plano possa ter efeito torna-se necessário que ele funcione como um mito. Para ele não é a racionalidade do plano que age; o que atua é a imagem do futuro por ele prefigurada. CAIRE (1967) apresenta três argumentos para explicar o caráter mítico do plano, ele apresenta-se como mito na medida em que se acredita ser ele eficaz, eficiente e necessário.

É contundente a conclusão de BELL (1989): planejamento é arte e ciência. Ao se analisar dados e números precisamos das habilidades da racionalidade e da sensibilidade, para manter os valores e a ética da universidade, visando ao longo prazo.

E, consonante com MEYER(1991), conclui-se que se as instituições universitárias necessitam aprender a se administrar, suplantando seu amadorismo e improvisação adotando novas formas de gestão, por que não a utilização do Planejamento Estratégico? Não é ele quem combina criatividade e racionalidade quando requer visão e liderança, atuando nas modificações da postura organizacional, no corpo constitutivo de sua comunidade intra e extramuros?

Entretanto, MINTZBERG (1994) esclarece o porquê da grande ascensão do Planejamento Estratégico, na década de 60, como resposta à necessidade de maior produtividade; e sua queda, nesta década. A razão está na confusão que se faz entre Planejamento Estratégico e Pensamento Estratégico. Para ele, os maiores sucessos de estratégias se originam da

visão, e não dos planos. A missão dos planejadores é ser catalisador da formulação da estratégia. Diferentemente dos administradores, o grupo de planejadores deve se preocupar com as perguntas certas, e não sair em busca de respostas certas. É vital não traçar planos, mas mudar os modelos mentais. Encorajar os Administradores a pensar no futuro de forma criativa.

Assim, o anátema da incerteza encontrará a organização mais instrumentalizada para as ameaças do futuro, sedimentadas pelo real conhecimento do presente. Entretanto é importante que se faça uma distinção: a natureza, o percurso e o futuro das instituições particulares e públicas têm desdobramentos e dimensões que não podem ou devem ser igualadas, comparadas ou generalizadas num corpo único como o que foi objeto deste trabalho.

Esta é uma questão para ser trabalhosamente levantada, pesquisada e discutida para que não se incorra na simplicidade de argumentações que em alguns momentos as une, enquanto instituições de ensino, porém em outros as distancia o suficiente para invalidar um argumento, pelas peculiaridades que lhes são intrínsecas, se globalizado e prescritivo.

A partir desta possibilidade, de acreditar que é possível, empreendi esforços para participar do Programa de Excelência que vinha sendo estruturado para a PUC-PR.

3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A filosofia da qualidade propõe mudança. A mudança proposta abrange a forma de planejar, fazer, agir e avaliar. É mudar ponto de vista; maneira de pensar e agir. É alterar atitude. A mudança é imprescindível na busca da melhoria contínua, de atingir-se a excelência.

Muitas vezes a adoção de novos modelos de gestão, mais do que uma questão de evolução ou modernização, é uma questão de sobrevivência. Nessas circunstâncias, enquanto a sobrevivência das organizações depende das mudanças adaptativas, o sucesso destas fica condicionado à efetivação das alterações inovadoras. Como consequência, a própria eficácia das organizações e mesmo sua viabilidade são afetadas por mudanças.

Na revolução empresarial da década de 90, muitos conceitos e procedimentos estão sofrendo transformações bruscas. De percepção ambígua ou incompleta dos problemas, para uma abordagem sistêmica, holística e ecológica dos problemas; que necessitam de coragem e visão profunda das lideranças. De uma tomada de decisão individualista e caprichosa para um sistema disciplinado e participativo; que exige dos líderes: compreensão, humildade e pontualidade (no sentido de fazer o necessário em tempo). Da super-especialização de atividades, para polivalência e transdisciplinaridade, que solicita do líder auto-respeito e disciplina. De uma estrutura piramidal e rígida, para uma estrutura horizontal, achatada e flexível, com uma liderança que seja sensível aos valores da motivação e flexibilidade.

O importante é saber que a mudança exige trabalho profundo, assusta a muitos, não é apenas externa mas, obrigatoriamente, tem que ser interna.

Deve-se considerar que não há coisa mais difícil de fazer, de êxito mais duvidoso e mais perigoso de conduzir, do que levar a cabo a introdução de novas instituições legais, pois o reformador encontra inimigos em todos aqueles que das instituições antigas se beneficiavam e tíbios defensores em todos os que das novas se beneficiariam. Tal tibieza deve-se em parte ao temor dos adversários, que têm as leis a seu favor, e em parte à incredulidade dos homens, que não acreditam eficientes as coisas novas senão depois de vê-las submetidas a firme experiência (MAQUIAVEL, tradução de D'Elia, 1986,p.59).

Maquiavel relata brilhantemente a tendência em se permanecer no *status quo* pela incerteza sobre o impacto e a implicação da mudança; o medo da incapacidade em desempenhar um novo papel; o receio de perder prestígio e respeito, garantidos pelo passado conhecido; pela ameaça de perda de poder e controle.

Muitas vezes a mudança fica no campo da retórica, pois muitos se integram no novo jargão pelo temor de serem vistos como retrógrados, mas ações permanecem nos moldes anteriores.

Mudar não significa simplesmente melhorar o que já existe, mas transformar a forma de pensar, desenvolver uma nova visão, para então promover as alterações necessárias.

Para realizar-se verdadeiramente, a organização e as pessoas que a compõem devem ter uma predisposição permanente para a mudança e a inovação.

3.4 UMA IMERSÃO NA QUALIDADE

Prospecções, análises e suposições sobre o futuro são atividades que merecem atenção permanente. Motivadas, ou ainda, pressionadas pelas grandes transformações contemporâneas, as organizações têm dedicado uma boa parte de seu tempo à realização de ensaios e estudos prospectivos, buscam visualizar o horizonte e imprimir os necessários ajustes nos planos e rotas estabelecidas.

TOFLER, na quinquagésima reunião anual da *American Society for Quality Control* - ASQC, em maio de 1996, ratificou sua proposição de que a informação é o ponto central das mudanças, que a força bruta de produção perde terreno para a força do conhecimento e que todos os conceitos tradicionais de riqueza e produção devem ser revistos sob a ótica de perscrutar transformações e cenários futuros.

No tocante à evolução da gestão da qualidade, depreende-se que ainda há muito por se aprender e mais ainda por se fazer. JURAN & GRYNA (1988) já haviam se referido ao presente século como o século da produtividade, destacando que o século da qualidade ainda está por vir.

A Gestão da Qualidade Total ainda se constitui no chamado estado da arte dos modelos de gestão das organizações. Alterações nesse sentido sempre são proclamadas, porém sem qualquer fundamentação até o momento. A liderança da alta administração é o fator determinante para impulsionar e manter o processo de transformação.

A Gerência da Qualidade Total é a melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho da organização, em todos os setores, acompanhada de gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios, diminuição dos prazos de projetos, produção e atendimento, visando à satisfação total do consumidor final. É pensar em oferecer novos serviços aos clientes, ao invés de quais clientes conseguir para seus serviços atuais. É um processo para conduzir as empresas a manter a competitividade, assegurar a sobrevivência e ganhar a preferência dos clientes. Pela necessidade de sobreviverem no mercado, manterem-se competitivas e ganhar a preferência dos clientes, as empresas estão introduzindo mudanças significativas em suas organizações.

Na verdade não existem mais produtos. Existem apenas formas de valor que variam na proporção das partes tangíveis e intangíveis que as compõem. O serviço esperado é incrementado ao objeto fundamental mas, de certa forma, aguardado pelo cliente. O serviço aumentado significa uma série de benefícios e melhorias adicionais, não esperadas pelo cliente e que sofisticam o atendimento. Mas o diferencial competitivo é o serviço potencial. Este é a permanente capacidade de gerar novos atrativos e benefícios aos clientes. Portanto, atividade que agrega valor é aquela que apresenta ao cliente algo além do esperado, que é valorizado pelo cliente, com ou sem acréscimo de custo.

Na maior parte das organizações e departamentos é possível fazer muitas coisas não apenas melhor, mais depressa e por menos dinheiro. Alguns serviços simplesmente não satisfazem as expectativas dos clientes. Uma

análise do valor de diferentes funções, produtos e atividades quase sempre indica áreas que necessitam ser melhoradas.

Mas o que é Qualidade?

Para o Novo Dicionário AURÉLIO (1975, p.1165), “Qualidade é a propriedade, atributo ou condição que, numa escala de valores, permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar ou recusar qualquer coisa”; FALCONI (1992) argumenta, no prefácio de sua obra, que um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente, mas também, e talvez mais importante, em toda sua obra, qualidade é mudança cultural, onde é imprescindível a liderança e o envolvimento de TODOS.

Houve grande e rápida difusão dos conceitos de Qualidade e Qualidade Total. Adequação ao uso, ausência de defeitos, satisfação do cliente, aperfeiçoamento contínuo, são algumas referências.

3.4.1 O PRECURSOR, DEMING

Deming iniciou sua aparição no cenário mundial com a missão da busca pela qualidade, pela abordagem científica baseada em dados estatísticos e a lógica clássica. Em sua visita ao Japão, em 1950, desencadeou a modificação da vida das pessoas dos países industrializados.

DEMING (in SASHKIN & KISER, 1994, p.24), entretanto, reconhece que “a gerência era até mais importante do que as ferramentas”, no decorrer do tempo em que sua obra começou a ficar conhecida, entre 1950 e 1990. Passou

a falar menos sobre gráficos e passou a falar mais sobre gerência e filosofia. Seus catorze pontos deixaram o jargão tecnológico para focar e enfatizar a importância da cultura organizacional.

É importante traçar algumas considerações sobre os pontos de DEMING:

- 1 **Instituir como objetivo permanente o aprimoramento dos produtos e serviços.** Além da melhoria da qualidade, aparece, sutilmente, a qualidade e não o lucro como o objetivo principal da filosofia da qualidade.
- 2 **Adotar a nova filosofia.** DEMING centra na filosofia e no seu compartilhamento como objetivo de todos na organização.
- 3 **Acabar com a dependência na inspeção em massa.** Aparece neste item a importância de que a qualidade deve ser construída desde o início. Esta inspeção sugere a identificação e correção de erros, entretanto o que vale é o estar alerta para a construção e acompanhamento do processo a todo instante, não somente no seu final.
- 4 **Acabar com a prática de fazer negócios com base apenas no preço.** DEMING insiste que o preço é um fator relativamente significativo quando comparado ao interesse do fornecedor em sua disposição de satisfazer adequadamente as necessidades do cliente.
- 5 **Aperfeiçoar constantemente e indefinidamente o sistema de produção e serviços.** Esta é a eterna busca das formas de melhorar constantemente. É a melhoria contínua.

6 Instituir treinamento. Esta concepção de treinamento vai além do adestramento de saber a melhor forma de fazer algo, mas interpretar esta educação como investimento nas pessoas e não como um custo ou gasto da organização.

7 Instituir liderança. Ser líder é diferente de ser chefe. O chefe diz o que fazer, controla e verifica o que é feito. Os líderes partem do pressuposto que todos seus liderados querem executar seu trabalho da melhor forma possível, portanto cabe a ele, o líder, ajudar orientar e promover seu crescimento profissional. É a forma de aplicar o pensamento estratégico, compartilhando sua visão entre todos, para promover as necessárias mudanças culturais, voltadas para a filosofia da qualidade.

8 Eliminar o medo. O medo de se manifestar, sugerir, perguntar ou apontar problemas e soluções. A preocupação com a qualidade exige que todos da organização se sintam seguros, para terem ações voltadas para a cultura da abertura, na qual ninguém tem a vergonha de dizer a verdade ou ouse, com o risco do erro, mas sem o medo de ser punido por isso.

9 Romper as barreiras entre unidades organizacionais. Enquanto a gestão tradicional promove a competição entre unidades organizacionais, a proposta da qualidade estimula o trabalho interdepartamental, na busca dos objetivos globais da organização.

10 Eliminar *slogans*, exortações e objetivos para a força de trabalho. Com este item, DEMING pontua que a motivação é intrínseca ao ser humano. A parte de incentivo deve partir de cada pessoa que compõe o grupo. O

importante, sim, é disponibilizar “mapas”, ferramentas e apoio institucional, de maneira concreta.

11 Eliminar cotas numéricas. Estabelecer cotas desestimulam as pessoas, fazem-nas ignorar a qualidade. Quando o objetivo é atingir a cota, a qualquer preço, pode-se exacerbar conflitos, custos adicionais e centram-se as atenções nos números e não nas necessidades estabelecidas para a satisfação de quem vai receber o produto realizado.

12 Derrubar as barreiras ao orgulho pelo trabalho. Ao se partir do pressuposto que as pessoas querem fazer um trabalho bom e não ruim, deve o líder remover o preconceito que se interpõe entre o trabalhador e seu direito ao orgulho pelo trabalho bem feito

13 Instituir um vigoroso programa de educação e aperfeiçoamento. DEMING não menospreza a necessidade de que todos tenham uma boa base sobre as ferramentas e técnicas do controle da qualidade. Elas são a linguagem da qualidade, mas observa que as pessoas precisam aprender novas formas de trabalhar juntas, em equipes, de novo comportamento que sustentem a nova filosofia gerencial, a da qualidade.

14 Tomar atitudes para concretizar a transformação. Todos na organização precisam trabalhar juntos para implementar uma cultura e uma filosofia da qualidade. A alta gerência precisa se concentrar em macroestratégias e macropolíticas para viabilizar as ações. Não se pode esperar que os trabalhadores o façam por conta própria, apesar de serem imprescindíveis para sua efetivação.

3.4.2 O QUE DIZEM OS TEÓRICOS DA QUALIDADE

Assim como DEMING, os grandes pregadores e divulgadores do movimento da qualidade, têm princípios administrativos que permeiam toda sua construção teórica que dá base científica aos seus posicionamentos. Apenas serão comentados algumas personalidades marcantes, dentre tantas, que difundiram e dedicaram seus conhecimentos na disseminação dos conceitos/preceitos da qualidade e tiveram importância na sua atuação no Brasil.

JURAN & GRYNA (1988) estabelecem como fundamentais o Planejamento, o Controle, o Melhoramento, a Gestão Estratégica, o Treinamento, a Motivação e a Liderança da Alta Administração como os princípios básicos norteadores do processo da qualidade.

ISHIKAWA (1993) pontua a primazia pela qualidade, a postura voltada ao cliente, a etapa subsequente do processo é a cliente da precedente, a importância do descrever fatos com dados, o respeito à natureza humana e o controle por função.

CROSBY (1991) conhecido por ser o criador do conceito zero defeito, no início dos anos 60, insiste na conformidade ou não-conformidade, pois qualidade é estar de acordo com as especificações. Salienta a importância do compromisso gerencial, do comprometimento da cúpula com o processo da Qualidade. Prega o formar equipes da qualidade, com pessoas de áreas diversas, trabalhando em conjunto. Reforça a necessidade de medidas para estabelecer o custo da qualidade; a percepção da qualidade, para

determinar onde se encontram os problemas atuais e potenciais. A ação corretiva tem um custo, portanto é imprescindível sua prevenção, e deve ser usada como uma ferramenta gerencial. Prescreve a criação de um comitê para o programa zero defeito. Insiste em proceder ao treinamento, principalmente de supervisores, para as ações ativas no processo de melhoria da qualidade. Orienta a estabelecer a criação do dia do zero-defeito, para que todos os empregados saibam que está havendo mudança. Fala em estabelecer metas individuais e coletivas; perseguir sempre a identificação e a remoção de problemas; promover o reconhecimento do bom trabalho do grupo, agradecendo a participação de todos e estar sempre estudando para disseminar os conselhos da qualidade, são recomendações importantes. E ressalta o recomeçar tudo novamente para enfatizar que o processo de melhoria não acaba nunca.

FALCONI (1992) exorta que na implantação de uma proposta de qualidade é vital abandonar práticas atrasadas (desatualizadas) de gerenciamento; que é uma questão de sobrevivência a iniciativa de trabalhar para a qualidade, como uma preocupação com o futuro. Satisfação do cliente, respeito à natureza humana são pressupostos básicos a serem entendidos por todos da organização. Melhoria continuada e procedimentos tratados como o elo de uma corrente darão primazia à qualidade. Processo de mudança é o objetivo central que deve permear todo o processo de implantação do gerenciamento voltado para a qualidade.

FEINGENBAUM (1961) foi o criador da expressão *Total Quality Control*, controle da qualidade total. Para ele, Qualidade não é só técnica, nem de uma

só unidade organizacional, é responsabilidade de todos. Qualidade é definida pelo cliente, sua preocupação é com a completa satisfação do cliente. Qualidade e custos são parecidos, pois qualidade é trabalho bem feito e com entrosamento de todos. Qualidade é um modo de administrar a empresa, sua visão inicial era voltada para o gerenciamento de negócios, via Sistemas de Qualidade, onde todos entendem e são parte do sistema. Melhoria contínua exige novas tecnologias, daí a necessidade de investimentos e recursos disponíveis.

3.4.3 TIMES DA QUALIDADE

Neste momento, cabe uma ligeira comparação entre os modelos tradicionais e o modelo de Gestão da Qualidade Total.

No modelo tradicional, a organização é vista como um grupo de departamentos, com divisão explícita do trabalho, órgãos que executam um grupo de tarefas que podem ser medidas e gerenciadas em separado. Ali existem barreiras interdepartamentais que ignoram o fluxo de trabalho da organização, como um conjunto, sem uma visão holística do processo gerencial.

No modelo de Gestão pela Qualidade Total, a organização é tida como um agrupamento de atividades em torno de processos, os trabalhos são realizados por equipes, também chamadas de times. O fluxo de trabalho é analisado em torno de processos de produção, de produtos ou de serviços, com medições a partir de indicadores explicitados anteriormente, ao longo

desses processos. A visão da organização, na sua totalidade, é concebida como um agregado de processos interrelacionados.

A formação de times da qualidade visa formar equipes de projetos para desenvolver a solução de problemas ou para dar início a novos projetos de desenvolvimento no processo de melhoria contínua. Essa abordagem busca a melhoria da qualidade, a compreensão e aplicação de dados concretos (resolução de problemas baseados em fatos e dados), e possibilitar a criação de métodos para formação e manutenção de grupos, voltados ao planejamento e gerenciamento de projetos, e planejamento e realização de reuniões.

Na formação destes times é importante que todos tenham, ou venham a ter, o conhecimento técnico da área em que estão trabalhando; venham a aprender a trabalhar em equipe, planejar, realizar reuniões, lidar com a logística e os seus detalhes, coletar dados úteis, analisar esses dados, comunicar os resultados e implantar mudanças. Para isso, é imprescindível a construção do grupo de estudo, pois eles não serão apenas treinados, mas educados para a qualidade.

É bom, neste ponto, lembrar as duas componentes da qualidade de desempenho das organizações: Qualidade Técnica e Qualidade Humana. A qualidade técnica visa a satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, qualidade, custos, taxa de erros, função e conhecimento. A qualidade humana busca satisfazer expectativas e desejos emocionais, tais como as atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

3.4.4 MINI GLOSSÁRIO DA QUALIDADE

Quanto à qualidade técnica, a questão básica a ser entendida no trabalho em equipe, é a unificação de conceitos de linguagem. A própria definição do significado da palavra *qualidade* tem vários sentidos. A definição do termo é ampla e mesmo diferente em uma só organização (em seus vários processos, subprocessos e atividades).

Portanto, torna-se importante a divulgação de um **glossário**, que é a ferramenta essencial no processo de tradução das necessidades dos clientes. Certas palavras-chaves, requerem, elas próprias, definições:

- *Produto* é a saída de qualquer processo. Produto consiste principalmente de *bens, software e serviços*.
- *Processo* é uma série sistemática de ações direcionadas para alcançar uma *meta*.
- *Bens* são coisas físicas, como lápis e aparelho de televisão.
- *Software* tem mais de um significado. Um dos principais é o de programas de computadores. Outro principal sentido, é a informação, de um modo geral, tal como relatórios, planos, instruções.
- *Serviço* é o trabalho desempenhado para outra pessoa, ou para outros colegas e/ou unidades, dentro da organização.
- *Meta* é um alvo visado, uma realização pela qual se despendem esforços, devidamente quantificado.

- *Característica do produto* é uma propriedade possuída por um produto com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes e, dessa maneira, prover a satisfação destes clientes.
- *Cliente* é qualquer pessoa ou unidade organizacional que recebe ou é afetado pelo produto, serviço ou processo. Clientes podem ser internos ou externos. *Clientes internos* são afetados pelo produto/serviço/processo e também são membros da organização que o(s) produz. *Clientes externos* são afetados pelo produto/serviço/processo, mas não são membros da organização que o(s) produz.
- *Deficiência* de um produto/serviço/processo é a falha, que resulta na insatisfação do cliente. As deficiências ocorrem sob várias formas, tais como, não cumprimento de prazos, bens inoperáveis, aparência imperfeita e não-conformidade às especificações. O principal impacto reside nos custos implicados para refazer o trabalho anterior e para responder às reclamações do cliente, quando não, a perda do próprio cliente.

Deve-se escolher uma linguagem apropriada para descrever a qualidade, uma linguagem que represente cientificamente a qualidade que se pretende do produto/serviço. Desta forma, garante-se a reprodutibilidade das medidas e procedimentos, substituindo opiniões e gostos pessoais por características universais, objetivas e mensuráveis. Perde-se, talvez, a capacidade de descrever sutilezas e nuances da qualidade, mas ganha-se por outro lado um instrumento de comunicação prático e mais amplo, extremamente cômodo.

3.4.5 RESPONSABILIDADES DOS TIMES DA QUALIDADE

As observações, a seguir, derivam do conjunto de estudos, palestras, cursos e eventos ligados à qualidade, inclusive aulas preparadas, de que foi protagonista a autora.

Uma importante e decisiva forma de diagnóstico para a promoção da filosofia e implantação do processo de qualidade é a diagnose da qualidade gerada pelos fatores motivadores. Esta dimensão da qualidade visa a atender as necessidades do ser humano nos níveis de estima e auto-realização, que o levam (ou motivam) a decidir pela escolha do produto/serviço. Porque este contém o conjunto de fatores, elementos, características ou propriedades que ele espera, ou ainda, que vão além de sua expectativa. Esta é a dimensão da qualidade que torna o ser humano satisfeito. Está associada à qualidade do projeto do produto ou serviço; ou seja, o projeto do produto/serviço e o projeto do processo de elaboração ou execução foram construídos de forma a incluir o conjunto de fatores e elementos que o cliente ou usuário necessita. Esta dimensão torna o ser humano "satisfeito", porém a sua ausência traz a "não-satisfação", o que é bem diferente da insatisfação.

Medir o grau de satisfação dos clientes quanto à dimensão motivadora não é simples nem fácil; não há uma forma universal de medição, não existem fórmulas. A única saída é perguntar ao cliente ou monitorar a sociedade/mercado, para descobrir como a qualidade é avaliada e quais as características principais em ordem de importância. É importante lembrar que o simples fato do produto/serviço satisfazer as necessidades e desejos dos

clientes não é suficiente para assegurar que ele seja adquirido ou procurado. Não podemos esquecer dos produtos e serviços oferecidos pela concorrência. Os produtos/serviços deles podem ser melhor avaliados e agregar maior valor para os clientes. Portanto, devemos tentar medir nosso desempenho em cada uma das características importantes para os clientes/usuários, e obter um comparativo em cada uma delas.

Na consecução da implantação de uma gerência voltada para a qualidade, via criação de equipes de trabalho, é importante delimitar as responsabilidades da equipe. Estas responsabilidades são explicitadas, primeiro na declaração da missão do projeto. Essa declaração da missão é preparada pela comissão da qualidade, e é único para cada equipe. E logo a seguir no estatuto, que é similar para todas as equipes. O estatuto estabelece as atividades a serem executadas pela equipe para a realização da missão. Neste estatuto fica claro que não há um “chefe”, e ele, estatuto, é uma forma de supervisão impessoal para cada equipe. Cabe a ela, equipe, analisar os sintomas, teorizar sobre as causas, testar as teorias, estabelecer a(s) causa(s), estimular uma solução, testar a solução no processo e estabelecer controles para manter os ganhos.

A organização da equipe tem um líder, indicado pela comissão, que tem tantas responsabilidades como qualquer outro membro. Apenas as responsabilidades administrativas não são compartilhadas. É necessário um secretário, que redige as atas, minutas, relatórios, para serem aprovados pela equipe.

A maioria das instituições que empregam esse método, utilizam-se dos chamados "facilitadores" para auxiliarem as equipes de projeto, principalmente as equipes trabalhando em seu primeiro projeto. Facilitadores são geralmente supervisores ou especialistas que se submeteram a um treinamento especial para esse propósito. Na maioria dos casos, suas funções de facilitadores são tarefas de período parcial, somadas aos seus trabalhos "normais".

As funções usuais dos facilitadores consistem em uma seleção a partir de explicar as intenções da instituição. O facilitador geralmente assistiu a sessões onde foi explicado o que se está querendo realizar. Muito do que se explica nessas sessões interessa às equipes de projeto. Nesse papel, o facilitador assiste os membros da equipe a aprenderem a agir como uma equipe, ou seja, a comunicar-se entre si, contribuir com teorias, desafiar as teorias dos outros, compartilhar experiências e propor linhas de investigação. Onde o conceito de se utilizar equipes é relativamente novo em uma organização, essa função pode exigir que se trabalhe diretamente com algumas pessoas, estimulando aqueles que estejam incertos a respeito de como contribuir e como refrear os que se entusiasmam demais. O facilitador geralmente fez o curso de treinamento no melhoramento da qualidade e provavelmente já orientou outras equipes em seus primeiros projetos. Essas experiências permitem ao facilitador desempenhar uma função de ensino, preparar o que está por vir e orientar a discussão sobre os materiais de treinamento. Cabe também ao facilitador relatar experiências de outros projetos.

Auxiliar no redirecionamento do projeto, também é tarefa do facilitador, que geralmente possui uma visão externa que pode ajudá-lo a perceber quando uma equipe está com dificuldades. Também pode ocorrer, logo no início, descobrir-se que a missão do projeto é muito ampla, definida muito vagamente ou não factível. O facilitador, tendo um *status* desvinculado do projeto, pode geralmente sentir essas situações antes dos membros da equipe e assim ajudá-los a redirecionar o projeto.

O facilitador não é um membro da equipe do projeto e geralmente deve evitar o seu envolvimento com a essência do projeto. Entretanto, cabe ao facilitador estimular a freqüência. O grosso das ausências deve-se às exigências conflitantes sobre o tempo de cada membro. A solução deve freqüentemente vir do chefe. Melhorar as relações humanas, entre algumas equipes, é papel essencial do facilitador, pois se incluirão membros que talvez não tenham boas relações entre si, ou que desenvolvam um grau de conflito durante o desenrolar do projeto. As ações para direcionar as energias desses membros em canais construtivos devem, normalmente, ocorrer fora das reuniões da equipe. Em alguns casos o líder é parte do problema. Nesses casos o facilitador pode ser a pessoa melhor posicionada para ajudar.

Relatar os progressos à comissão, também é função do facilitador, pois é parte do processo coletivo o relatar os progressos dos projetos. Cada equipe de projeto divulga as atas de suas reuniões. Posteriormente, cada equipe de projeto também divulga um relatório final. Entretanto, os relatórios dos projetos devem ser elaborados conjuntamente de outras maneiras. Os facilitadores são freqüentemente parte desse processo.

ps): Note-se que a maioria das funções acima, dos facilitadores, é necessária apenas no início. À medida em que as equipes de projeto e os membros das equipes adquirem treinamento e experiência na execução de projetos de melhoramento da qualidade, a necessidade de apoio de facilitadores decai rapidamente.

da): Algumas instituições vão além do uso dos facilitadores. Elas criam funções específicas para melhoramento da qualidade, em tempo integral. Suas responsabilidades geralmente incluem: auxílio na indicação e triagem de projetos; condução do treinamento; coordenação de atividades das equipes e dos facilitadores; fornecimento de consultorias e apoio; e ajuda na preparação de relatórios resumidos para os dirigentes.

de): As equipes não estão vinculadas à cadeia de comando do quadro organizacional. Isso pode ser um obstáculo na eventualidade de a equipe encontrar um impasse. Por essa razão, algumas organizações encarregam membros da comissão ou outros dirigentes para serem patronos, para projetos específicos. Esses patronos fornecem às equipes acesso direto a um alto nível na hierarquia.

3.4.6 CONSTRUINDO UM PROJETO PARA A EXCELÊNCIA

de): O grande desafio inicial de um projeto para a excelência é enxergar a organização como uma série de tarefas, etapas ou atividades de um processo. Em outras palavras, pode-se definir um processo agrupando em seqüência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado. Sob este

prisma, começa-se a ver que toda atividade é parte de um processo, e que existem centenas ou milhares de processos nas organizações. Começa-se a ver como os trabalhos estão inter-relacionados, e só se pode melhorar o trabalho melhorando os processos. Melhores processos significam melhor qualidade. A qualidade do desempenho das pessoas em suas tarefas depende da qualidade dos serviços que recebem. Uma série de tarefas ou atividades correlatas pode ser chamada de processo, e um grupo de processos correlatos pode ser visto como um sistema (sistemas são um agrupamento de processos com o mesmo fim). Se uma equipe de projeto sentir-se "esmagada" pela tarefa, é bem provável que ela esteja estudando um sistema em vez de um processo. A menos que essa equipe estreite o foco do projeto, ela tem grande possibilidade de ficar estacionada e nunca fazer progressos. Deve-se estudar um processo por vez; a única exceção é quando há dois ou três processos tão intimamente relacionados que seria difícil estudá-los separadamente.

Na prática, às vezes é difícil decidir quem é o cliente ou o fornecedor, e quem não o é. Quando há essa dificuldade, isso geralmente significa que não se conseguem definir precisamente o processo que se está estudando.

Uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficientes para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto, incrementos em qualidade resultam do trabalho de equipes - um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimentos. Com treinamento adequado, as

equipes podem, geralmente, atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

3.4.7 CICLO DE VIDA DE UMA EQUIPE

O texto abaixo foi escrito a partir da obra de SCHOLTES (1992), elaborado especificamente para ser trabalhado com o Grupo inicial do Programa PUC-PR Excelência.

À medida em que a equipe se torna madura, os membros aprendem, gradativamente, a lidar com as pressões emocionais. Como consequência, o grupo passa por estágios razoavelmente previsíveis. Na sua formação, depara-se com o entusiasmo, a expectativa e o otimismo; o orgulho em ter sido escolhido para o projeto, a afeição à equipe, imediata e exploratória. Assim como desconfiança, medo e ansiedade em relação ao futuro trabalho e a tentativa de definir a tarefa e decidir como será realizada. As decisões sobre quais informações precisam ser coletadas, mais as altas e abstratas discussões sobre conceitos e questões; ou impaciência para com essas discussões fazem parte deste primeiro estágio. Discussões sobre indícios de problemas não pertinentes à tarefa, dificuldades em identificar problemas pertinentes e reclamações contra a organização e contra os obstáculos, logo se seguem. Devido a estes fatos, ocorre o desvio da atenção no que diz respeito às metas do projeto, e realiza-se pouco ou quase nada. Isto é perfeitamente normal.

No segundo estágio, aparece a turbulência. Este é o estágio mais difícil. Tudo se passa como se os membros da equipe pulassem em um rio e, achando que estão prestes a se afogar, começam a movimentar-se desordenadamente. Começam a perceber que a tarefa é diferente e muito mais difícil do que imaginavam e tornam-se irritadiços, impacientes e muito minuciosos. Impacientes com a falta de progresso, mas ainda sem condições para decidir, os membros discutem as ações que devem ser tomadas. Tentam apoiar-se exclusivamente em suas experiências pessoais e profissionais, resistindo a qualquer colaboração dos demais membros. A turbulência compreende os sentimentos de resistência à tarefa e às abordagens diferentes de cada um ao processo de melhoria da qualidade. Nítidas variações de comportamento em relação ao grupo e às expectativas de êxito do projeto, aparecem, assim como compreende os comportamentos de discussão entre os membros, mesmo quando concordam com a questão básica, há a atitude defensiva e competitiva, facções e escolha de lados, contestação do bom senso daqueles que escolheram o projeto e designaram os membros da equipe. Às vezes acontece o estabelecimento de metas irrealísticas, a preocupação com o excesso de trabalho e a evidente aplicação da lei do mais forte; com desunião, tensão crescente e ciúmes.

Durante o terceiro estágio, os membros harmonizam lealdades competitivas com responsabilidades. Aceitam a equipe, as regras básicas e seus papéis. O conflito é reduzido à medida que as relações passam de competitivas para colaborativas. Quando os membros percebem que não estão se afogando, ou que o rio não é tão turbulento ou profundo, param de se agitar

e começam a ajudar os outros a se manterem à tona. O estabelecimento de normas compreende os sentimentos de uma nova capacidade de criticar construtivamente, a integração da equipe é um alívio, porque parece que as coisas podem funcionar. Assim como apresentam-se os comportamentos de administrar conflito, na tentativa de alcançar a harmonia, ficam mais amistosos, mutuamente confiantes e partilhando problemas pessoais. Um certo senso de coesão da equipe, espírito e metas comuns é restabelecido e volta a manutenção das regras básicas e quebra de fronteiras. À medida em que os membros da equipe começam a resolver suas diferenças, podem começar a apresentar progressos.

192 Ao chegar ao quarto estágio, a equipe já deve ter definido suas expectativas e seu relacionamento. Pode começar a atuar, a fazer um diagnóstico e resolver problemas, selecionar e implantar mudanças. A atuação compreende sentimentos de percepção dos membros quanto aos processos de trabalho individual e grupal e uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos de cada um. Há uma satisfação pelo progresso. Também compreende o comportamento de auto mudança construtiva, capacidade de evitar ou lidar com os problemas do grupo e forte apego à equipe.

193 É muito importante, também, ter-se a consciência da existência de altos e baixos em todos os projetos. A equipe normalmente inicia suas atividades com esperança e otimismo. Estes sentimentos positivos podem durar certo tempo, mas, geralmente, mudam para o tédio e a impaciência, à medida que o projeto começa a funcionar e, principalmente, quando os membros começam a sentir-se esmagados, ao perceberem o quanto têm que aprender sobre a

melhoria da qualidade. Quando, finalmente, alguma ação de campo, coleta de dados por exemplo, começa a ser executada ocorre a motivação novamente. Raramente esta alegria perdura, dado que as pessoas descobrem que a ação implica em conhecimentos adicionais e no aparecimento de erros nos procedimentos. O ânimo decai. A recuperação ocorre quando a equipe aprende com a experiência e assim progride enfrentando outras dificuldades e evoluindo num processo cíclico.

Uma equipe trabalha melhor se todos compreenderem sua finalidade e suas metas. Se houver confusões ou discordâncias, estas devem ser resolvidas. A equipe deve concordar com a missão, ou trabalhar em conjunto para resolver as discordâncias, ver a missão como executável ou, se necessário, restringir a missão a limites executáveis, ter uma visão clara e poder progredir firmemente em direção às metas, ter uma visão clara quanto às metas mais abrangentes do projeto e quanto à finalidade das etapas individuais, reuniões, discussões e decisões.

Constituem indicadores de problemas potenciais as mudanças freqüentes de orientação, as discussões freqüentes sobre o que a equipe deve fazer em seguida, a sensação de que o projeto é demasiadamente grande ou inadequado. Outros indicadores de insucesso são a frustração com a falta de progresso, muita polêmica em torno da decisão a ser tomada, hesitações.

Discussões produtivas dependem da maneira como a informação circula entre os membros da equipe. Os membros da equipe devem falar com clareza e objetividade, ser sucintos, evitando longos casos de exemplos, ouvir

ativamente, explorar, em vez de discutir, cada idéia apresentada, evitar interrupções e conversas paralelas, compartilhar informações em vários níveis.

Indicadores de problemas são a fraca oratória, os membros da equipe que são incapazes de dizer o que realmente sentem e todos sentem que existem mais coisas do que os olhos vêem. As opiniões expressas como fatos ou formuladas como perguntas ou opiniões que não geram nenhuma reação ou mesmo atenção, são um claro sinal de alerta. Declarações intimidativas, menosprezo, sinalizam fortemente a necessidade de intervenção para prevenir ou remediar algum problema.

Desenvolver técnicas de comunicação e aprender a reconhecer problemas que resultam da má comunicação, usar a avaliação da reunião para discutir a qualidade da comunicação e designar observadores para dar apoio sincero à dinâmica de comunicação são algumas recomendações a serem analisadas.

As equipes devem incentivar todos os seus membros a usar técnicas e práticas que tornem as discussões e reuniões mais eficazes. Devem provocar discussões; procurar informações e opiniões; sugerir procedimentos para alcançar uma meta; elucidar ou desenvolver idéias, sintetizar; verificar se há consenso. Agir orientando o tráfego das conversações, controlar as discussões para que não haja digressões, fazer concessões e ser criativo na resolução das controvérsias, além de expressar as impressões do grupo e pedir a outros que verifiquem estas impressões, são estratégias que funcionam. Levar o grupo a concordar com padrões (limite de tempo e assunto) e consultar documentações e dados, também são tarefas do líder.

Elogiar e corrigir com a mesma imparcialidade, assim como aceitar elogios e críticas fazem parte da boa convivência em uma equipe.

O líder deve coordenar a discussão para a tomada de decisões. E promover, esporadicamente, observações e avaliação do processo decisório. Como todos os membros têm interesse nas realizações do grupo, todos devem participar de discussões e decisões, ter o mesmo comprometimento com o êxito do projeto e contribuir com suas aptidões.

3.4.8 QUALIDADE EM EDUCAÇÃO SUPERIOR

A complexidade do conceito de qualidade, a subjetividade do tema, suas múltiplas dimensões e significados, sua natureza dinâmica e mutante, sua significância normativa, os valores sócio-culturais envolvidos, os variados fatores que interagem, as implicações do conceito num determinado contexto, recomendam a adoção de uma visão aberta e abrangente quando se pretende definir qualidade em educação superior.

Qualidade para Quem? Para a sociedade, mediante os serviços educacionais; para os estudantes, adicionando valores à sua formação; para a Instituição, na medida em que cumpre a sua missão e alcança plenamente os objetivos a que se propõe.

Mas, limitar a definição de qualidade a uma única abordagem, excluindo as demais, só empobrece o rico conteúdo do conceito de qualidade. A necessidade de uma definição operacional de qualidade é óbvia para quem está comprometido com a sua busca e melhoria. Não se pode lidar com o

assunto sem conhecer, no detalhe, o seu significado e implicações. Sem uma concordância substancial quanto aos componentes principais do conceito e alguns indicadores básicos, concretos e mensuráveis de qualidade, o tema da excelência no ensino superior continuará a ser, com vem sendo há muito tempo, um jargão acadêmico estéril, sem nenhuma significação prática, como empiricamente pode-se constatar.

Falar-se em qualidade e ensino superior requer alguns cuidados. MEYER (1993) recomenda que se considere a conceituação do termo em sua dinamicidade, complexidade, multidimensionalidade, subjetivismo e abrangência. Daí a importância de se fazer pesquisa junto a toda clientela envolvida no processo: alunos, comunidade interna e externa, governo, empresas, família e sociedade.

Uma das orientações que tem sido seguidas pelas Instituições de Ensino Superior é entrelaçar a proposta da qualidade diretamente ao Planejamento Estratégico. Mais ainda, envolver concretamente a busca da excelência ao Pensamento Estratégico.

A atividade de Gestão Administrativa torna-se, assim, um pilar estrutural para uma efetividade do processo. JULIATTO (1996) ao comentar a sociedade moderna como sociedade das organizações, lembra que:

As organizações mudam também para se adaptar à cultura e aos valores dos novos tempos. [...] As escolas não serão exceção a esta tendência generalizada e deverão apresentar estas características de maneira ainda mais acentuada que as demais organizações. A lei que rege as organizações sociais não parece ser muito diferente da lei cruel que comanda as demais espécies que habitam o Planeta: adaptar-se para não desaparecer. [...] Faz pouca diferença o ramo de negócios ou o tipo de produto da organização [...] (JULIATTO, 1996, p.6).

O autor destaca a imperiosa necessidade de se repensar e rever os modelos de gestão, por uma questão de sobrevivência. Esta questão sugere uma reflexão sobre a ausência de diferencial entre uma organização social produtiva, chamada de empresa, e uma organização escolar, no que tange à sua abordagem administrativa. Entretanto, salienta a morosidade tradicional de mudar, pertinente às organizações de ensino. “As escolas e outras organizações sem fins lucrativos deveriam levar a sua administração até mais a sério do que as próprias empresas lucrativas” (1996, p. 10). Pois o lucro das IES não é o lucro convencional e devem concentrar-se em sua missão.

Interessante é a via contrária, quando, por exemplo, uma revista informativa do Grupo Inepar, *holding* de várias empresas, relacionadas a equipamentos de transmissão de energia e telecomunicações, apresenta o Balanço Social do ano de 1996. São informações relevantes quanto ao exercício da responsabilidade social. É uma relação entre o capital e o trabalho, com três projetos estratégicos: comunicação (informações aos empregados interna e externamente); educação (Treinamento, revistas, adoção de escola pública, bolsas aos filhos de empregados, apresentações culturais); e comprometimento (limpeza, participação, produtividade, terceirizações com parceiros).

SPANBAUER (1992) publicou um estudo de caso da *Fox Valley Technical College*, uma das pioneiras a aplicar o processo da qualidade em serviços educacionais. Demonstra, assim, que é viável a utilização de um modelo de gestão vindo diretamente de empresa fabril para uma educacional. Obviamente as adaptações são necessárias. Mas é bom lembrar que a

qualidade, seu compromisso com a sua busca, é uma construção absolutamente particular. Cada organização cria seu modelo, que não pode e nem deve ser simplesmente transplantado. E isso vale para qualquer abordagem teórica da administração na sua aplicação prática. Conforme JULIATTO (1993), a respeito da experiência da FVTC:

A experiência já consolidada e exitosa da FVTC responde à questão fundamental da administração escolar, a da **transferência de instrumentos de gerência empresarial para as escolas** [...] Esta escola utilizou-se, inclusive, de modelos industriais na montagem de currículos, no planejamento educacional e na supervisão pedagógica [...] (p.19).

Portanto, é muito evidente que no âmbito organizacional, de estrutura e de processos gerenciais, a possibilidade de sucesso da utilização de modelos adaptados à sua missão, objetivos, políticas, pessoas e finalidades específicas é viável

4 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA

4.1 A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Os administradores de amanhã irão se dedicar às mesmas tarefas que se dedicam os administradores de hoje [...]. Não obstante, é possível prever o advento de algumas transformações reais nas tarefas do administrador. Uma delas será certamente o maior impulso que se imprimirá à administração sistemática das entidades públicas de prestação de serviços, sejam elas de órgãos governamentais, hospitais, escolas ou universidades.

PETER DRUCKER

Esta afirmativa de DRUCKER (1997) nos remete a analisar com mais acuidade as instituições que ele salienta como vitais, enquanto envolve o processo administrativo.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC-PR, por ser uma Instituição de Ensino Superior Particular, Católica e Comunitária, portanto comprometida com a construção do conhecimento técnico e científico, foi o objeto da escolha deste trabalho.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC-PR - é constituída por dois *Campi*, um Hospital Universitário Cajuru, uma Fazenda Experimental Gralha Azul.

Juridicamente, é mantida pela Sociedade Paranaense de Cultura, SPC, fundada em 31 de dezembro de 1950, com características de Sociedade Civil de Direito Privado, objetivos educacionais, culturais, de comunicação e filantrópicos, sem fins lucrativos, ou seja, não podendo distribuir lucros ou dividendos aos seus associados, reverte todo e qualquer saldo financeiro em benefício das mantidas.

São sócios efetivos da Sociedade Paranaense de Cultura os Irmãos Maristas, vinculados à Província de São Paulo. A eles compete o gerenciamento da SPC e da PUC-PR.

A criação da Universidade Católica do Paraná se deu em 14 de março de 1959, com a incorporação das Instituições Superiores de orientação católica então em funcionamento, na cidade de Curitiba: Escola de Serviço Social (1944); Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Curitiba (1950); Escola de Enfermagem Madre Léonie (1953); Faculdade Católica de Direito do Paraná (1956); Faculdade de Ciências Médicas (1956), e Faculdade de Ciências Econômicas (fundada em 1958 e desagregada em 1977). Um órgão de natureza cultural também se agregou, o Círculo de Estudos Bandeirantes (fundado em 1929).

O Governo Federal, pelo Decreto n.º 48.232, de 17 de maio de 1960, reconheceu-a como Universidade. A Universidade Católica do Paraná.

Em 1974, houve a extinção de escolas e faculdades, a partir da Reforma Universitária de 1968. Entre 1974 e 1986 foi a época de expansão física e de reformas na PUC-PR. Nesta segunda etapa de desenvolvimento e de existência, foram criados os Centros Universitários, que abrangem as grandes

áreas do conhecimento humano, com seus Departamentos e Cursos de Graduação. A partir de 1986 aconteceu a terceira grande fase da PUC-PR: a diversificação de cursos, a complementação de áreas que ainda se ressentiam da sua existência para a abrangência da totalidade dos ramos do saber, na concepção de NEWMAN, citado por ROMERO (1988). Sua presença foi sendo reconhecida e consolidada junto à comunidade. Hoje se encontra em sua maturidade, porém jovem e dinâmica.

A PUC-PR desenvolve suas atividades em dois *Campi*, tendo como sede o *Campus* situado no município de Curitiba à rua Imaculada Conceição, 1.155, que teve o início de sua construção em 25 de março de 1969, enquanto que o *Campus* de São José dos Pinhais, situado no município de mesmo nome e com endereço no km 14 da BR 376, foi criado em 1991.

Conforme a publicação PUC-PR em Dados - 96, no ano de 1996 a PUC-PR matriculou 13.482 alunos em 40 cursos de Graduação; 1.301 alunos em 37 Cursos de Especialização; e 228 em Cursos de Mestrado em Educação, Medicina, Computação e Odontologia (dados de 30 de abril de 1996). Totalizando 15.011 discentes, em vários níveis.

O ingresso, mediante Concurso Vestibular, a Divisão de Estatística e Pesquisa institucional, responsável pela publicação do PUC-PR em Dados_96, registrou 4.060 vagas (3.150 em Curitiba e 910 em São José dos Pinhais), com 21.051 candidatos inscritos.

O Corpo Docente da PUC-PR é constituído por 991 professores, conforme a fonte acima citada, contratados pelo regime jurídico da categoria horista. As funções técnico-administrativas e de apoio são executadas por um

total de 638 pessoas na PUC-PR, mais 816 que trabalham no Hospital Universitário Cajuru, conforme dados da Divisão de Estatística e Pesquisa Institucional, dados de 30.10.96.

A PUC-PR se rege, conforme diz seu Estatuto, em seu art. 2.º, pela Legislação Federal de Ensino; pelas disposições do Direito Canônico; pela Constituição Apostólica sobre as Universidades Católicas; pelo Estatuto da Sociedade Paranaense de Cultura; por seu Regimento Geral; e por atos normativos internos, expedidos pelos órgãos singulares ou colegiados competentes.

Propõe-se, como diferencial em relação a outras Universidades, em seu art. 4.º, "assegurar, como Instituição, uma presença católica no universo da cultura." E, no parágrafo 1.º, "A atividade da Universidade desenvolver-se-á sob a inspiração e na linha da Mensagem Evangélica, tal como é transmitida pela viva Tradição e pelo Magistério da Igreja".

Quanto ao currículo, os cursos de graduação são organizados em períodos semestrais, porém na prática anuais, sendo que a avaliação final é computada com base em quatro notas bimestrais, isto é, geralmente pelo final do ano civil, quando são realizados os exames finais. A matrícula dos alunos é feita em blocos de disciplinas, o que configura um sistema misto, isto é, matrículas por disciplinas e seriadas ao mesmo tempo. Este sistema condiciona o aluno a concluir o curso no período pré-instituído pela Universidade, a não ser que o seu aproveitamento não corresponda aos níveis mínimos de avaliação em três disciplinas.

No Estatuto da PUC-PR, a estrutura organizacional da Universidade é comandada pela Administração Superior, que regula e disciplina as atividades administrativas e acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão dos diversos órgãos da Universidade. A Administração Superior é composta por atribuições quanto à :

- I. Supervisão: a Grã-Chancelaria;
- II. Deliberação: a) o Conselho Universitário, CONSUN; b) o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CONSEPE; c) o Conselho de Administração Econômico-Financeira, CAEF;
- III. Cooperação: o Conselho de Desenvolvimento, CONDES;
- IV. Execução: a Reitoria

A reitoria, órgão executivo da Administração Superior da Universidade, é exercida pelo Reitor, auxiliado em suas funções pelo Vice-Reitor; e pelos Pró-Reitores Acadêmico; de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão; Comunitário; Administrativo; e de Planejamento e Desenvolvimento.

A administração dos Centros Universitários é exercida pelo Decano; pelo Conselho Interdepartamental e pelos Colegiados de Curso, conforme define o artigo 26, do capítulo IV, seção I do Regimento Geral.

Os departamentos constituem-se na menor fração administrativa da Universidade e, como colegiado, é responsável pelo ensino e pela pesquisa das disciplinas que o compõem. Para promover o aprimoramento e a expansão das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, a PUC-PR conta com 17 Órgãos Suplementares, conforme consta do organograma da publicação PUC-PR em Dados - 96, pág. 12. De acordo com JULIATTO, em

entrevista gravada para a Assessoria de Comunicação Social, no final do ano de 1996, o Projeto Litoral, o Pronto-Socorro do Hospital Universitário Cajuru, os Institutos de Fonoaudiologia e Psicologia, as Clínicas de Odontologia e Fisioterapia, o Projeto Social Champagnat, entre outros, têm a função de associar a prática por meio de ações sócio-educativas, assistenciais e culturais para as pessoas mais necessitadas e dar oportunidade aos estudantes de manterem contato com projetos fundamentais para sua formação pessoal e universitária.

Assim estruturada, tem consolidado seus tradicionais setores de ensino, junto à comunidade social que é objeto de sua existência, enquanto Instituição de Ensino Superior. E aponta para um futuro, para os próximos anos, centrado em quatro pólos, com vistas a superá-los: continuar a corresponder as expectativas da clientela da Região Metropolitana de Curitiba, ampliar a vinculação com a comunidade de São José dos Pinhais, implantar o *campus* rural no Município Fazenda Rio Grande e criar o *campus* aproximado do litoral, com sedes nas cidades de Guaratuba e Guaraqueçaba, conforme entrevista de JULIATTO, concedida à Assessoria de Comunicação da PUC-PR, em 11 de março de 1997.

4.2 HISTÓRICO DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA

Aos 34 anos, a PUC-PR inicia mais um capítulo em sua história administrativa, enquanto o mundo e o Brasil percorreram vias políticas e econômicas que mudaram os rumos da história, geralmente com grandes

dificuldades na formulação de um planejamento de sucesso. Pela Portaria n.º 023/93, de 22 de março de 1993, do Reitor Prof. Euro Brandão, foi designada uma Comissão, composta pelo Reitor, os cinco Vice-Reitores, a Diretora de Recursos Humanos e três assessores de vice-reitorias para, sob a presidência do primeiro, criar-se o Programa de Excelência Acadêmica na PUC-PR.

Dentro do caleidoscópio frenético que é a História, com os fatos que insistem em induzir o comportamento dos homens, é importante que se situe a gestação do Programa PUC-PR Excelência. Esse Programa é uma fórmula muito particular de traduzir a missão, a filosofia e a identidade dessa Universidade.

Por que um Programa? Porque ele envolve o complexo todo das atividades necessárias à execução de um dado curso de ação.

A 1.^a reunião da Comissão de Implementação do Programa de Excelência PUC-PR (esta era a denominação à época), realizou-se em 21 de julho de 1993 (7 participantes dos 10 integrantes). Foi apresentado um documento (anexo I), para estudo, criado a partir dos diversos teóricos selecionados e estudados pela Comissão nomeada. O objetivo era gerar reflexões e direcionar o planejamento que estava sendo construído. Seu conteúdo constava de 9 itens para a excelência, adaptados dos 7 pilares da gestão empresarial, de JURAN (s.d.), acrescido dos pilares: educação e conscientização; e avaliação institucional.

Nesta primeira reunião da Comissão, um assunto bastante discutido foi a necessidade fundamental do comprometimento da cúpula dirigente, no caso a mantenedora. Foi debatida a idéia de um *folder* esclarecendo a proposta da

filosofia da excelência, como uma estratégia de lançamento do Programa. A avaliação de docentes também foi objeto de discussão, assim como a identificação de um problema a ser solucionado que atuaria como Projeto Piloto.

Ficou estabelecido, também, que seria vital o direcionamento único de medidas e procedimentos para possibilitar o sucesso da proposta. A decisão tomada pelo grupo foi a de repensar os pontos discutidos, o estudo das teorias estruturadoras da proposta e sobre as estratégias de implantação do Programa.

Em 29 de julho de 1993, aconteceu a segunda reunião da comissão, novamente composta por sete membros. Dentre os assuntos nela tratados, a visão de transformar a PUC-PR numa das melhores Instituições de Ensino Superior do Brasil foi polarizadora de como concretizar este desejo. Ato contínuo foi unanimemente decidida implantação de um Programa de Excelência Acadêmica na PUC-PR.

Definiu-se como prioritário redigir um documento explicitando a Missão da PUC-PR, que se tornaria um marco doutrinal da Universidade. A partir da análise do Plano de Ação 1990/1993 e de sua avaliação, elaborar os objetivos da Instituição, passou a ser tarefa fundamental.

Segue-se a redação final do documento, resultado desta reunião, conforme passou a ser divulgado na instituição:

MISSÃO INSTITUCIONAL

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná tem como missão a promoção e o desenvolvimento da verdade e das ciências, tanto Humana como Divina, orientada pelos princípios cristãos.

Para atingi-la, prioriza os aspectos:

- **ACADÊMICO:** proporcionar aos seus alunos acesso ao conhecimento, valorizando o processo de ensino-aprendizagem, em busca da formação integral das pessoas;
- **SOCIAL:** disseminar a cultura e o conhecimento para a Comunidade, por meio da pesquisa e da prestação de serviços, promovendo o progresso, o desenvolvimento social e a dignidade do Homem;
- **FUNCIONAL:** viver num clima interno de comunidade fraterna e solidária.

A reunião realizada em 13 de agosto de 1993 se iniciou com o relato das atividades e ações iniciadas. As considerações do Reitor enfatizaram que qualidade é a melhoria para a promoção humana; a importância de que as pessoas sintam-se bem em seu local de trabalho. Levantou as questões: o que deve ser feito para se fazer melhor, proporcionando a realização pessoal dentro do espírito cristão? O que prejudica esta realização? Propôs que o primeiro ano do programa seria de conscientização de todos, professores e funcionários, na disseminação das idéias, por intermédio de um conjunto de palestras sobre o assunto.

O Vice-Presidente da SPC, convidado para esta reunião, que contou com onze pessoas, considerou a necessidade do planejamento contínuo se desenvolvendo paralelamente à ação de conscientização. Sugeriu que o início deveria ser cauteloso devido à complexidade do tema, inclusive para não criar expectativas exageradas, portanto a melhoria deveria partir dos indivíduos em cada atividade e unidade organizacional. A Comissão, catalisadora dos esforços e detentora das responsabilidades, deve apontar os caminhos, definindo metas setoriais possíveis de serem atingidas e possibilitando

condições para este atingimento. Conclamou todos a estarem abertos para mudanças e planejar a seleção, a conscientização e os recursos necessários. Apontou dois caminhos viáveis: a inovação e a correção de erros. Ratificou a necessidade de documentos para a disseminação da Missão da Universidade entre os professores, funcionários e alunos.

Os demais participantes argumentaram sobre a necessidade, por meio de documentos católicos, de promover a unidade de trabalho entre os administradores do nível institucional mais alto; a importância do bom entendimento e unidade de conceitos básicos da filosofia e identidade da PUC-PR; o perfeito entendimento de que o cliente externo da universidade, mais que o aluno, é a sociedade.

Concluiu-se que seria fundamental dar ênfase à qualidade em serviços; iniciar o trabalho pelos serviços de atendimento às pessoas; promover consultas aos departamentos para a elaboração do Plano de Ação quadrienal, considerando as questões da qualidade. Foi feita uma escala para realização de palestras sobre a identidade e a missão da PUC-PR, inclusive com a realização de um *workshop* para se discutir a missão institucional. Ficou estabelecida a necessidade de definir pontos de convivência funcional e uma escala de serviços para se iniciarem os trabalhos.

Também se fez necessária uma proposta de atividades para a implantação do Programa de Excelência da PUC-PR estabelecida pela Comissão Executiva, subsidiados pelos estudos teóricos da qualidade. São elas:

1 PLANEJAMENTO PARA A QUALIDADE, no período de agosto a dezembro de 1993:

- Definição do Dia "D".
- Adequar o Planejamento para a Excelência ao Plano de Ação da PUC-PR.
- Utilizar o Plano de Ação 90-93 como instrumento para diagnóstico.
- Estabelecer Metas e Estratégias iniciais para o Programa.

2 PROGRAMAS DE SENSIBILIZAÇÃO, mediante palestras, cursos e seminários. O Público alvo serão a Comissão de implantação, os Diretores e Vice-Diretores dos Centros, os Chefes de Departamento, a Diretoria do Hospital Cajuru e do *Campus* de São José dos Pinhais, mais os Superintendentes e Gerentes Administrativos. Acontecerão no período de agosto a dezembro de 1993.

Estas palestras deverão ser ministradas por instrutores internos e externos. Terão, como exemplos temáticos :

- Aspectos Gerais da Gestão da Qualidade.
- Relações Humanas.
- Planejamento Estratégico.
- Gestão de Conflitos.
- Identidade e Filosofia da PUC-PR.
- O futuro da PUC-PR.

3 DIAGNÓSTICO INTERNO, nos processos administrativos, mediante consultas setoriais dos procedimentos e normas administrativas, a fim de detectar os problemas crônicos que impedem um bom trabalho. E nos Processos Acadêmicos, via consultas aos Diretores e Chefes de Departamento sobre os procedimentos e normas acadêmicas, a fim de detectar os problemas crônicos que impedem um bom nível no processo ensino/aprendizagem. Deve, ainda, constar de Avaliação dos Cursos de Graduação e de Avaliação dos Docentes. O período previsto é de março a junho de 1994.

4 DIAGNÓSTICO EXTERNO, em um processo contínuo, a partir de 1995. Com a expectativa dos clientes internos: alunos. A definição de critérios e indicadores da qualidade, também como um processo contínuo, a partir de julho de 1994, tendo como expectativa dos clientes externos, a comunidade.

5 IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIA, Projeto(s)-Piloto, no período de março a dezembro de 1994. E a implantação contínua de Projetos, no período a partir de agosto de 1994.

6 EDUCAÇÃO PARA A QUALIDADE, a partir de março de 1994 que constará de cursos de educação e treinamento, técnicas de resolução de problemas, trabalho em equipe e técnicas de reuniões.

7 PROGRAMAS DE PROMOÇÃO HUMANA, a partir de março de 1994. Constarão de eventos educativos e culturais, e da Melhoria dos Sistemas de Comunicação e Informação.

Em outra reunião, realizada em 24 de setembro de 1993, com a participação do presidente da comissão, quatro membros e o vice-presidente da SPC como convidado, foi comentado, pelo sr. reitor, sobre o I Fórum Internacional sobre Excelência na Educação, o Desafio da Qualidade Total,

que consubstanciou o acerto na escolha em se iniciar o Programa pelas atividades ligadas aos serviços, e a necessidade de se retomar a questão da Identidade e Filosofia Institucional.

Ressaltou-se a necessidade de se trabalhar mais estruturadamente, insistir na avaliação e elaboração dos Planos Quadrienais, assim como se proceder a uma revisão da estrutura organizacional, com a reformulação dos processos, envolvendo as diversas unidades administrativas.

Passou-se à análise da proposta do Subprograma Qualidade em Serviços. Ficaram definidas as áreas de atuação, primeiramente nos setores e serviços administrativos, seguindo-se os Centros Universitários e Departamentos Acadêmicos e seu respectivo pessoal de apoio e, na seqüência, o Corpo Docente. Foi exposto o Subprograma Qualidade em Serviços, para as áreas administrativas, a ser implementado no período de 1993 a 1995, conforme segue abaixo:

Fases:

1.^a Planejamento, para instrução dos instrutores, de novembro a dezembro de 1993, com a definição das estratégias, preparação das atividades e confecção do material instrucional.

2.^a Treinamento, com um conteúdo programático abrangendo a Identidade e Filosofia da PUC-PR, os Aspectos Humanos da Qualidade e os Conceitos Básicos e Ferramentas da Qualidade. Este treinamento tem o objetivo de disseminar e promover a assimilação e utilização da filosofia, dos conceitos e das técnicas da Qualidade, assim como promover a auto-avaliação dos processos administrativos, definindo objetivos e atribuições e familiarizar o trabalho com as técnicas e ferramentas da Qualidade. Um objetivo a ser destacado é a identificação e promoção de lideranças. A Metodologia eleita foi a da realização de seminários e sessões de treinamento com todos os funcionários das unidades administrativas.

O cronograma para a realização, numa primeira etapa, de sensibilização para as chefias, foi programado para 24 pessoas divididas em dois grupos, com 4 h de atividades para cada grupo, sendo utilizadas 2h por semana; e uma segunda etapa com o envolvimento de todos, num total de 360 pessoas, divididas em 18 grupos de 20 pessoas, com 9h de atividades em cinco semanas. O total previsto é de 90 semanas, perfazendo 23 meses.

Concluiu-se, neste encontro, a urgência em se iniciar a avaliação do Plano de Ação 1990-93 e a elaboração do Plano de Ação 1994-97, criando-se uma comissão específica para este fim, com um calendário específico, e que saliente os pontos não atingidos no Plano e diagnóstico das causas do insucesso e/ou sucessos atingidos, para aprender com eles. Ficou definida a data para o próximo encontro, 15 de outubro de 1993, com o compromisso de discutir o Plano de Ação 1994-97, pela alta direção. Um espaço específico para o Programa Excelência PUC-PR, ainda era assim chamado, e a lista de participantes a serem envolvidos no processo ficou para ser confeccionada.

Cogitou-se, à época, um programa de atividades quinzenais ou mensais, a ser chamado de **PUC-PR: vamos conversar**, constituindo-se de reuniões ou palestras, no espaço da Biblioteca Central, contribuindo assim para sua consolidação-a como CRAI (Centro de Recursos de Aprendizagem e Informação). Outro item levantado nesta reunião foi amadurecer a idéia de se criar um sistema mais efetivo de comunicação, com assessoria de um especialista em *marketing*, e um seminário sobre Gestão de Conflitos.

Após uma série de discussões, fruto de vários encontros da Comissão, deu-se início ao Programa. A partir de um convite para um grupo, escolhido pela mesma, datado de 4 de maio de 1994 e assinado pelo Reitor, com o objetivo de prepará-los como instrutores. Com previsão de início em 10 de maio de 1994, e de término em 20 de junho de 1994, propunha encontros semanais de uma hora e meia, às terças-feiras, no pequeno auditório da Biblioteca Central. Esta era a Etapa I do Projeto (ainda assim chamado) na primeira fase, a fase de sensibilização.

No dia 10 de maio, dos 34 convidados, 4 estiveram ausentes. Foi exposto o Módulo: Identidade e Filosofia da PUC-PR, com a presença da alta cúpula. Aconteceram os outros encontros, com os registros de participantes, nas datas de 17, 24 e 31 de maio, 7, 14, 21 e 28 de junho, 5, 12 e 19 de julho e desenvolveram-se até 23 de agosto, formalmente.

Para alcançar este objetivo, foi necessário rever cada uma das partes do processo de trabalho. A decisão inicial foi de, num primeiro momento da implementação do Programa, este acontecer junto aos setores administrativos. O motivo levantado foi por ser a infra-estrutura de apoio às atividades-fins da Instituição. Esta decisão implicou em alterações do plano de trabalho inicial.

O Programa foi iniciado, concomitantemente, à elaboração do Planejamento Estratégico que originou o Plano de Ação da atual gestão, para o período 1994-1997.

O Plano de Ação 1994-1997 estabeleceu como prioridades gerais:

- a) APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
- b) DESENVOLVIMENTO DE ÁREAS DE EXCELÊNCIA
- c) PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE DE MAIOR VIVÊNCIA UNIVERSITÁRIA
- d) INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE
- e) OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
- f) CONSOLIDAÇÃO FÍSICA DOS *CAMPI*
- g) CONSOLIDAÇÃO DA BIBLIOTECA COMO CENTRO DE RECURSOS DE APRENDIZAGEM E INFORMAÇÃO (CRAI)
- h) IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PUC-PR EXCELÊNCIA.

O grande desafio e responsabilidade da Comissão incluía a formulação de política de melhoramento em busca da excelência; a incorporação das

premissas da qualidade ao Plano de Ação 1994-97; o estabelecimento da sistemática de indicação, seleção e priorização de projetos para a melhoria, assim como das equipes; fornecimento de recursos: educação e treinamento; condução de um sistema de avaliação institucional; e a divulgação e o reconhecimento dos resultados.

Para a Etapa II, em 4 de outubro, foi enviado um convite, agora para todos os detentores de cargos de chefia para um dia de imersão na sensibilização, que aconteceu em São José dos Pinhais, durante o dia inteiro, em 11 de outubro de 1994. O objetivo era anunciar e conclamá-los à participação do Programa PUC-PR Excelência, agora adotado formalmente este nome, na etapa de sensibilização. Foi distribuída uma apostila, com apresentação em *datashow*, das questões que foram referendadas pelo grupo de estudos anteriormente chamado a participar.

Foram convidadas 61 pessoas para o encontro, ao qual compareceram 45 colaboradores. Foram respondidas 37 Fichas de Avaliação, sendo que 13 delas apresentaram algum tipo de informação adicional, tais como sugestões e ou comentários, conforme abaixo sintetizadas:

Sete participantes escreveram mensagens de apoio e incentivo; 3 salientaram que as exposições foram cansativas, dentre estas 2 referiram-se ao excesso de leitura do material que estava sendo exposto e 1 que alertou para a necessidade de haver um esclarecimento maior sobre os termos técnicos que foram utilizados; 2 sugestões abordaram a possibilidade de se formalizar propostas mais concretas para ações imediatas (mudanças); reforçou, uma das opiniões escritas, sobre a necessidade de se explicar mais

sobre o item Dimensões da Qualidade; e 1 participante exortou para o compromisso de não se deixar adormecer o que está sendo despertado, a partir deste evento de sensibilização, possibilitando “salvar os belos sonhos que transformarão a PUC”.

Conforme os ditames da qualidade, se fez necessário mapear os dados e dar-lhes um tratamento científico. Optou-se por tabulá-los e apresentá-los sob forma gráfica, pois seu resultado nortearia as próximas etapas, revendo o plano anteriormente traçado.

Todo este histórico tem sua memória escrita sob forma de relatórios, as **atas**, prescritas pelos teóricos da qualidade, que puderam dar forma ao presente trabalho.

As planilhas, abaixo demonstradas, foram elaboradas pelo grupo executor. Portanto, são fontes primárias que se encontram no dossiê do Programa PUC-PR Excelência.

TABULAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO ENCONTRO DE CHEFIAS
realizado em 11.10.94

			1	2	3	4	5
Instrutor	1	conhecimento do assunto			2	16	20
	2	comunicação oral			4	19	15
	3	motivação da classe			5	20	11
	4	respostas apresentadas			5	21	9
	5	técnicas utilizadas		1	1	12	23
	6	cumprimento de metas			2	18	18

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

			1	2	3	4	5
Apostila	7	texto			3	11	22
	8	figuras			3	14	20
	9	conteúdo			2	13	22

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Foi elaborado um documento sintetizando os resultados obtidos naquele dia e enviado aos participantes e convidados ausentes.

Também foi publicado, no Jornal de circulação interna da Divisão de Recursos Humanos, da PUC-PR, o seguinte texto sobre o encontro de chefias de 11 de outubro de 1994:

[...] o maior erro por mim cometido foi ensinar qualidade para os engenheiros e técnicos americanos durante a guerra, mas não para seus patrões. Engenheiros e técnicos fazem produtos; seus chefes fazem a política, e a decisão de produzir qualidade é uma decisão política."

W.E. Deming

O Programa PUC-PR Excelência consciente do "erro" de Deming, reuniu, em 11.10.94, no *Campus* de São José dos Pinhais, as chefias administrativas de nível intermediário, em conjunto com a alta direção.

O objetivo principal do encontro, que ocupou o período da manhã e da tarde, com um almoço que possibilitou uma convivência mais estreita dos integrantes do grupo, foi a apresentação e discussão dos conceitos gerais de qualidade necessários ao entendimento e à implantação do Programa PUC-PR Excelência. Ficou evidente a sensibilização para a participação dos 45 componentes que dedicaram seu dia para o estudo e a discussão do assunto.

Durante as discussões, algumas expressões-chave foram salientadas:

"a importância de ouvir seu grupo de trabalho";

- “a necessidade do chefe ser um líder”;
- “a avaliação passa pela verificação de tudo que eu faço”;
- “o quanto é vital o sistema de informação/comunicação”;
- “temos que aprender a valorizar pequenas coisas”;
- “temos que usar a expressão **nossa** Instituição”;
- “não buscar culpados, mas alternativas de soluções para os problemas”;
- “ser um colaborador e não um cobrador”.

É importante enfatizar a presença participativa da alta direção em todos os trabalhos desenvolvidos, tornando prática a exortação inicial do Vice-Presidente da Sociedade Paranaense de Cultura, Ir. Clemente Ivo Juliatto: “qualidade deve ser visível, mensurável, demonstrada e factível em situações concretas”.

As avaliações escritas, do dia, evidenciaram a preocupação em colaborar na melhoria do Programa.

O agradecimento a todos, traduzido nas palavras do Ir. Clemente, referiram-se a: “a Universidade PUC-PR será o resultado daquilo que queremos que ela seja”.

Dando continuidade às ações do Programa PUC-PR EXCELÊNCIA, em sua Etapa III, passou-se a conclamar a participação de TODOS, da área técnico-administrativa e auxiliar. Os facilitadores, agora, trabalharam junto aos chefes de unidades organizacionais e todo seu grupo de trabalho. Foram elaborados vários documentos, emergentes da necessidade de reorientação e encaminhamento do processo desencadeado. Aqui também pautou-se pelos preceitos da qualidade. Dizem eles que, após a avaliação constante do processo, em relação ao planejado, é importante receber uma retroalimentação, permanente, e aplicar as correções necessárias para uma possibilidade mais segura do andamento da proposta. Os documentos reproduzidos a seguir dão a dimensão da preocupação constante em manter aceso o espírito da filosofia para a qualidade. Toda documentação tinha um *layout* padrão, onde o logotipo da PUC-PR aparecia em destaque, no cabeçalho, à esquerda e à direita a identificação do PROGRAMA PUC-PR Excelência. No rodapé constava a data da confecção do documento e uma

chamada a todos: **“Participe! Elimine o individualismo. Promova o senso coletivo”**.

Todos os documentos foram tratados pessoalmente, enviados via mala-direta, em que as pessoas recebiam em seu nome, e seu nome aparecia novamente dentro do conteúdo, uma mensagem bastante importante de reconhecimento e convocação motivacional para a participação.

Em 30 de novembro de 1994, foram enviados documentos aos facilitadores, que obtinham informações para seus encontros cronogramados para as visitas às chefias de unidades administrativas, sob sua responsabilidade (anexo II). Seguia junto uma informação escrita sobre as atividades realizadas em outubro, no encontro geral de todos os representantes de unidades, em todos os níveis (anexo III), para ser entregue pelo facilitador ao chefe, que discutiria com seus companheiros de trabalho. Continha também uma proposta de formulário para diagnóstico da organização interna dos órgãos: quadro de distribuição de trabalho. Foi utilizado um exemplo (anexo IV) de procedimento de organização interna, para ser respondido por todos, primeiro individualmente, e um segundo documento, para ser respondido em grupo, junto à chefia imediata (anexo V), remetendo-os à responsabilidade da proposta. Em nenhum momento solicitou-se a devolução deste resultado de trabalho para a equipe divulgadora do Programa. A intenção explícita foi a de não interferência na forma de trabalho, mas a de colaborar com técnicas utilizadas largamente nas organizações não educacionais e que levam a uma melhor maneira de, cientificamente, possibilitar a sua forma de gestão interna.

Na medida do interesse de cada unidade, os formulários foram multiplicados e serviram de pauta para reuniões que tornaram-se habituais em alguns órgãos, como pretexto de sugestões para a melhoria contínua.

Para o final do ano, foi programada uma peça de teatro, que objetivava a mensagem de final de ano, atrelada ao comprometimento, pelo menos para a sensibilização. Voltada para um grande público, com uma mensagem rápida, divertida, mas reflexiva, sobre as questões da qualidade. O convite encontra-se ao final do trabalho, como anexo VI.

Em janeiro de 1995, os facilitadores receberam um documento redigido pela Comissão Operacional, junto a uma solicitação de reunião programada com os grupos que lhes eram afetos, para consolidar a mensagem do teatro e reconfigurá-la para o dia-a-dia de trabalho de todos da Organização/Universidade PUC-PR. Este documento encontra-se nos anexos, com o número VII.

O texto enviado, em março de 1995, novamente via facilitadores aos seus grupos de trabalho (anexoVIII) pretende manter acesa e viva a chama e a proposta da qualidade:

Na continuidade, durante o mês de abril, o documento que é apresentado a seguir foi remetido a todos os órgãos administrativos, com vistas a identificar como estava a compreensão da proposta do programa de qualidade, rastrear sua efetividade e solicitar sugestões para o seu prosseguimento:

INSTRUMENTO DE APOIO À ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO REALIZADO EM SUA UNIDADE ADMINISTRATIVA

1. «Responsável_pela_Unidade», defina a principal finalidade da sua unidade organizacional («Unidade_Organizacional»).

2. Identifique seus **fornecedores** (unidade(s) organizacional (ais) que me dá (dão) informações, fornece documento (s) etc., imprescindíveis para a execução do meu trabalho) e **clientes internos** (unidade(s) organizacional (ais) a quem forneço informações, documento(s), material para trabalhar).

FORNECEDORES	CLIENTES

3. Qual a **realidade** do material que **recebo** dos meus fornecedores?

4. Conheço os **requisitos desejáveis** dos meus **fornecedores**?

5. Qual a **realidade** do que **vai** para os meus clientes?

6. Conheço os requisitos **desejáveis** para os meus **clientes**?

7. Como está o **clima organizacional** em minha unidade?

8. Que **fatores** poderiam estar **afetando a motivação** dos meus funcionários?
Por que?

9. Dentro da minha unidade existe **equilíbrio** na **distribuição** da **carga de trabalho**, e todos sabem **quem é** cliente e fornecedor ? (Vide documento 0001, de novembro de 1994: Lista de Tarefas Individuais e Consolidação de Atividades, que você preencheu e discutiu com seu grupo de trabalho)

10. Descreva os **pontos negativos** (reclamações) mais freqüentes que são feitos em relação à sua unidade organizacional:

11. Descreva os **pontos positivos** (elogios) que você recebe de sua unidade organizacional.

12. Quais os **pontos fortes** (relacionados a pessoal, equipamentos, ambiente) que você identifica em sua unidade e **como vêm sendo explorados**?

13. Quais os **pontos fracos** que você identifica em sua unidade e **como vêm sendo tratados**?

14. As atividades que são executadas em sua unidade poderiam ser feitas de outra forma?

Como?

Este foi o documento que deu base estatística, quantitativa e qualitativa, enquanto coleta de dados estruturada, porém aberta para as questões orientadoras desta dissertação.

4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Foram recebidos 32 questionários, dos 43 entregues pelos facilitadores, após reuniões com os grupos da Administração: chefias de unidades em diversos níveis.

A tabulação das questões obedeceu a uma análise qualitativa, uma vez que o questionário foi aberto, sem qualquer forma de direcionamento para as respostas.

A tabulação foi efetuada pelos membros executivos do grupo coordenador do Programa, portanto as fontes encontram-se de posse destas pessoas, da qual a autora faz parte. O sigilo destes documentos foi explicitamente declarado, uma vez que a veracidade das respostas e quantidade de informações se faziam necessárias e fundamentais para aquele momento do processo que direcionaria o futuro do Programa.

1 Nível de conhecimento da **missão da sua unidade organizacional**:

(chefia, conhecimento de sua função)

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	18	conhece perfeitamente	56,3
b	11	conhece razoavelmente	34,3
c	1	conhece superficialmente	3,1
d	0	não conhece	0
e	2	não respondeu	6,3

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

As questões relativas ao conhecimento completo da missão, que perfaz 56,3% das respostas, contra 34,3% de conhecimento razoável, indicam que, em sua maioria, as pessoas sabem a função da sua unidade organizacional.

2. I Identificação de seus fornecedores

(compreensão do conceito pelo grupo)

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	19	conhece perfeitamente	59,4
b	12	conhece razoavelmente	37,5
c	1	conhece superficialmente	3,1
d	0	não conhece	0
e	0	não respondeu	0

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

59,4% dos entrevistados identificam perfeitamente seus fornecedores, enquanto 37,5% os reconhecem razoavelmente. Portanto, conceitualmente, os indicativos são reveladores de que a linguagem trabalhada nas reuniões acontecidas tiveram um resultado satisfatório.

2. II Identificação de seus clientes

(compreensão do conceito pelo grupo)

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	22	conhece perfeitamente	68,7
b	10	conhece razoavelmente	31,3
c	0	conhece superficialmente	0
d	0	não conhece	0
e	0	não respondeu	0

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Quanto aos seus clientes, 68,7% declaram reconhecê-los perfeitamente e 31,3% os identificam razoavelmente, perfazendo um total de 100% de conhecimento sobre o conceito de cliente interno e externo. A mesma observação feita anteriormente sobre a compreensão dos conceitos foi ratificada nesta questão.

3 Reconhecimento da realidade do material recebido de seus fornecedores

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	0	perfeitamente adequado	0
b	14	razoavelmente adequado	43,8
c	16	superficialmente adequado	50,0
d	1	inadequado	3,1
e	1	não respondeu	3,1

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Nenhum entrevistado declarou que recebe material perfeitamente adequado, entretanto 31,3% declaram entregar ao seu cliente material perfeitamente adequado (item 5).

4 Reconhecimento dos requisitos desejáveis de seus fornecedores

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	20	conhece perfeitamente	62,5
b	9	conhece razoavelmente	28,1
c	0	conhece superficialmente	0
d	1	não conhece	3,1
e	2	não respondeu	6,3

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Existe uma coerência, 62,5% das respostas relatam que conhecem perfeitamente o que é desejável para seu cliente, coincidindo com a informação de reconhecimento dos seus fornecedores/clientes.

5 Reconhecimento da realidade do material que é entregue aos clientes

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	10	perfeitamente adequado	31,3
b	20	razoavelmente adequado	62,5
c	1	superficialmente adequado	3,1
d	1	inadequado	3,1
e	0	não respondeu	0

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Há uma freqüência bastante alta relacionada à adequação razoável do material entregue, apesar de haver uma certeza do que seria desejável para o cliente, conforme indica o próximo quesito.

6 Reconhecimento dos requisitos desejáveis de seus clientes

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	23	conhece perfeitamente	71,9
b	8	conhece razoavelmente	25,0
c	1	conhece superficialmente	3,1
d	0	não conhece	0
e	0	não respondeu	0

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

No item requisitos desejáveis pelo seu cliente, 71,9% das respostas afirmam que os conhecem perfeitamente, entretanto apenas 31,3% entregam o material/produto/serviço de acordo com o desejado, na visão de quem os recebem, conforme apresentado no quadro anterior: reconhecimento do material que é entregue aos clientes.

7 Clima organizacional da unidade

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	13	perfeitamente adequado	40,6
b	9	razoavelmente adequado	28,1
c	3	superficialmente adequado	9,4
d	3	inadequado	9,4
e	1	não entendeu	12,5

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

O clima organizacional demonstra que 40,6% o consideram absolutamente adequado, sendo que 28,1 o reconhecem razoável. Entretanto na confrontação quanto às variáveis que interferem na motivação para o trabalho, apenas 6,3%, ou seja 2 questionários, vieram com a ratificação de que o clima é perfeito.

8 Motivação dos funcionários afetadas por:

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	OBSERVAÇÕES
a	3	equipamento deficiente	
b	1	material recebido deficiente	
c	1	desestímulo ambiental	
d	22	falta de incentivos (salários e benefícios)	
e	6	perspectiva de carreira	
f	9	tratamento de exceção	
g	13	desinformação/boatos	
h	3	falta de cooperação interna	
i	6	falta de cooperação externa	
j	9	sobrecarga de trabalho	
k	3	falta de incentivo profissional	
l	4	falta de treinamento	
m	7	falta de reconhecimento	
n	3	estrutura física deficiente	
o	0	medo de mudança	
p	1	falta de recursos materiais	
q	3	falta de organização	
r	1	“desconhecimento das finalidades e serviços que compete à unidade, pelas autoridades”	<i>sic</i>
s	1	“o mau exemplo dado por aqueles que deveriam ser os primeiros a dar o exemplo da qualidade”	<i>sic</i>
t	1	“concursos internos sem <u>credibilidade</u> ”	<i>sic</i>
u	1	“política institucional pouco voltada para o lado humano. Investe-se mais em espaço físico”	<i>sic</i>
v	2	não respondeu	
x	1	“muita pressão”	<i>sic</i>

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

A motivação encontra-se afetada, primeiramente, pela falta de incentivos (aqui confundida com salários e benefícios), 22 pontuações neste sentido; sendo seguida por desinformações/boatos, que promovem mal-estar, invejas e desperdício de toda ordem; tratamento de exceção, aliado à

sobrecarga de trabalho, 9 considerações em ambos os itens, também foram bastante citados. A falta de reconhecimento do trabalho executado foi 7 vezes assinalada. Neste quesito houve mais de uma resposta, portanto a análise tem que ser considerada por maioria numérica dos desestímulos listados.

9 Equilíbrio da distribuição de tarefas

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	22	perfeitamente adequado	68,7
b	6	razoavelmente adequado	18,7
c	2	superficialmente adequado	6,3
d	0	inadequado	0
e	2	não respondeu	6,3

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

As respostas, que foram baseadas em formulários entregues anteriormente e não recolhidos pela Comissão, pois tinham o objetivo de o grupo se exercitar em conjunto na sua confecção, demonstram que existe uma preocupação na distribuição equilibrada das tarefas, sendo que 6,3% reconhecem que esta distribuição está inadequada.

10 Reclamações da unidade, relativos a:

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	0	equipamento	0
b	5	material	15,6
c	0	desinteresse do funcionário	0
d	2	desconhecimento do trabalho do funcionário	6,3
e	2	espaço físico	6,3
f	1	má divulgação do trabalho	3,1
g	5	lentidão	15,6
h	0	localização no espaço	0
i	8	peçoal	25,0
j	6	prazos	18,7
k	3	não respondeu	9,4

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

O maior índice de reclamação dos usuários da unidade dizem respeito ao pessoal que os atende(25,0%), enquanto que a falta de material e a lentidão no atendimento empatam, com 15,6% de queixas relatadas.

11 Elogios da unidade, relacionados a:

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	0	equipamento	0
b	1	material	3,1
c	10	atendimento do funcionário	31,3
d	0	equipe integrada	0
e	11	atividades realizadas	34,4
f	4	organização	12,4
g	3	peçoas	9,4
h	0	geral	0
i	1	não respondeu	9,4

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Em contrapartida, 34,4% dos elogios se originam da atividade realizada, e 31,3% reconhecem o atendimento dos funcionários.

12 Pontos positivos reconhecidos na unidade:

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	8	equipamentos/instalações	25,0
b	0	material	0
c	3	atendimento do funcionário	9,4
d	8	equipe integrada	25,0
e	11	qualidade dos funcionários	34,4
f	1	organização	3,1
g	0	rapidez	0
h	0	equilíbrio na relação funcional	0
i	1	não respondeu	3,1

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Os pontos positivos reconhecidos na unidade organizacional, remetem 11 relatos para a qualidade dos funcionários (34,4%), enquanto que a qualidade de equipamentos e equipe integrada, 8 declarações para cada item (25%), retratam a consciência e imagem que o grupo tem de si mesmos.

É importante considerar que esta auto-imagem tem grande relevância para um grupo com o qual se pretenda mobilizar para mudanças e engajamento para as questões relacionadas com a implantação de propostas de qualidade, em busca da excelência.

13 Pontos fracos reconhecidos na unidade:

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	7	equipamento	21,9
b	1	material	3,1
c	0	atendimento do funcionário	0
d	1	equipe não integrada	3,1
e	5	espaço físico	15,6
f	0	ambiente	0
g	0	divulgação	0
h	2	falta de pessoal	6,3
i	0	falta de treinamento	0
j	8	fluxo de informações	25,0
k	1	segurança	3,1
l	1	localização	3,1
m	1	organização	3,1
n	1	comunicação	3,1
o	0	controle	0
p	0	confiabilidade nos dados	0
q	2	prazos	6,3
r	0	impossibilidade de aplicação e mudança	0
s	2	não respondeu	6,3

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Os pontos fracos reconhecidos atestam, em primeiro lugar, para o fluxo de informações inadequado, com 25%, aliado à falta de bons equipamentos, como os maiores entraves a um atendimento adequado à clientela.

14 Outra forma de execução das atividades;

ITEM	FREQÜÊNCIA	QUESTÕES	%
a	26	sim	81,3
b	6	não	18,8

Fonte: Comissão PUC-PR Excelência

Mais de 80% reconhecem que existe uma outra maneira de poder fazer sua tarefa ou atividade. Este é um indicativo importante de que as pessoas estão interessadas em possibilidades de mudanças e transformação.

Explicitam algumas formas diferentes que acham adequadas para seu trabalho. Algumas implicam em aprendizado do novo, outros, maior receptividade de alterações que necessitam de amparo em escalões superiores.

- a) (10) melhoramento de rotina
- b) (4) modificação de ambiente
- c) (2) aperfeiçoamento de pessoal
- d) (1) melhor definição de política
- e) (3) maior participação com a comunidade
- f) (3) modificação do ambiente externo
- g) (5) informatização
- h) (2) ampliação do quadro
- i) (4) melhor sistema de comunicação
- j) (1) aumento de carga horária
- k) (1) melhoria de material

Um indicador de que é viável se chegar a melhoramentos de uma forma eficiente é que 81,3% das respostas afirmam que existe outra forma de se executar as atividades, esclarecendo que a melhor forma é **Melhorando as Rotinas.**

As sugestões estão listadas de maneira bastante abertas, havendo a necessidade de que se faça uma análise cuidadosa das possibilidades de alterações, principalmente dando uma resposta àqueles que demonstraram interesse e engajamento para as possibilidades que os tornarão capazes de sua implementação.

Seguem-se as ações planejadas para acontecer durante o ano de 1995, conforme o Plano de Ação do Programa, para sua proposta de continuidade:

- identificar, dentre as unidades que estão sensíveis à proposta, as que serão eleitas pela Comissão do Programa para construir um Projeto de Atividades de melhoria, a partir de sugestões de todos os funcionários e junto com suas chefias superiores e vinculadas à unidade;
- disponibilização dos facilitadores para “consultorias” e auxílio ao desenvolvimento das propostas;
- concomitantemente, um trabalho junto aos outros órgãos que não estão sendo contemplados pelos Projetos eleitos, com o objetivo de cooptá-los e envolvê-los à causa da excelência;
- divulgação escrita de informações sobre o andamento do Programa e de informativos contendo material didático para a educação continuada das propostas de qualidade total.

4.4 CONSTATAÇÕES

O grande desafio é montar o problema. A partir daí pelo menos mil pessoas podem resolvê-lo.
SANTOS DUMONT

A PUC-PR opera inserida em uma comunidade, dentro do seu contexto social, e demanda recursos para sua manutenção. Ser gerenciada como uma empresa é uma forma eficiente de chegar à sua necessária eficácia. Isso, no sentido mais próximo do seu conceito. Deve atender aos seus clientes,

promover e prover-se dos seus recursos, tendo em vista sua função social, no cumprimento de sua missão.

Sejam quais forem as preocupações que a cerquem, a inovação é e sempre será uma aventura. Ousar falar em empresa é uma inovação audaz. Tanto melhor, porque essa aventura apaixona os homens e modifica a vida de uma organização. Se se lança a uma aventura é para ganhá-la. Prepará-la e avaliar seus riscos é indispensável.

Retome-se aqui a questão central que orientou a construção deste trabalho: a PUC-PR está disposta a se questionar sobre mudanças? tem resposta. Em plena época de grandes ampliações físicas que atravessa a instituição ousou propor um Programa de Melhoria. Elaborou seu Plano para a implantação de uma Proposta voltada para a busca da Excelência.

Um dos paradigmas que conduz o seu curso de ação, também questão levantada na introdução desta dissertação, é o de cumprir sua missão.

Cumprir sua missão geral pouco evidenciada e conhecida pela comunidade interna, principalmente a que não pertence ao grupo técnico-administrativo. O modelo gestor até então praticado, centralizador e centrado em administradores tradicionais e com pouca possibilidade de comunicação interativa, seja um vetor a ser considerado. Nas respostas obtidas pela pesquisa os respondentes centraram-se no **conhecimento específico da missão de suas unidades organizacionais**. Entretanto, marcadamente fragmentadas e sem uma visão global, necessária.

A qualidade institucional tem que ser julgada dentro do contexto de ajuste dos seus propósitos e da sua missão. Assim, a clareza da missão da

instituição torna-se um indicador de sua qualidade. Aceitar essa premissa implica em aceitar que a sintonia social é o primeiro indicador da qualidade de uma universidade.

Outra questão orientadora foi relacionada às barreiras estruturais (relacionadas à pirâmide organizacional, centralizadora) que limitam o acesso do empregado ao *feedback* do cliente. A origem destas barreiras está na arquitetura organizacional que precisa, obrigatoriamente, ser modificada. Alterar a estrutura hierárquica de poder é fundamental. Não se pode mais trabalhar em “repartições”, departamentos ou unidades organizacionais estanques, com os entraves das disfunções burocráticas. A Empresa-Rede, ou outro nome que congregue e não fragmente, deve ser nosso templo de trabalho.

No que diz respeito à questão de como transformar processos fragmentados de trabalho em trabalhos completos, ela obteve eco junto aos pesquisados, pois a grande maioria afirmou ser possível. Esta possibilidade está atrelada ao melhoramento das rotinas. Tal fato conduz, também, às barreiras estruturais que limitam o acesso do *feedback* do cliente.

Neste sentido, a pesquisa identificou que há necessidade de informatização e maior quantidade de materiais para que se alcance bom termo nas diversas atividades. Assim foi explicitado pelos envolvidos neste estudo, que conceituam o uso da automação como equipamentos de trabalho. Porém, os mesmos apontam que o ambiente modificado e um melhor sistema de comunicação superam a questão em relação ao fazer, mas não possibilitam

uma nova forma de tomar decisões. A falta de conhecimento das políticas institucionais, provavelmente, seja a razão de tal inversão.

Também foi possível constatar que os que estão próximos dos clientes/alunos não conseguem manter uma comunicação interativa, pela falta de informação e diálogo.

Respondendo à questão sobre se existem outras maneiras de fazer o que vem sendo feito, de outra maneira, com menos tempo, menor gasto de energia e menores gastos, a resposta é sim. O próprio questionário, respondido por segmento expressivo da área administrativa, demonstrou que sim. As teorias dão suporte a esta resposta. A “parada” do Programa é sintomática. Ele parou no seu processo de modelo externo que foi visto e exposto como passível de ser transplantado, com as alterações necessárias, para dentro de uma organização. Foi o transplante do exterior impondo-se à identidade interna.

Porém, o fracasso pode ser apenas uma etapa no caminho do sucesso. Fracassos “técnicos” podem fazer parte do sucesso. O lado negativo do fracasso consiste em esquecer-se dele, sem aproveitá-lo para o crescimento. Então, se não foi possível a este Programa uma forma proativa de caminhar adiante com sua proposta, é impossível dizer que houve uma derrota, mas um percalço e a Qualidade deitou raízes. Raízes para o futuro.

É o momento de parar de se fragmentar: “iniciar apenas com a área administrativa, por ser infra-estrutura de apoio”. É pacífico entre os teóricos da administração, referenciados neste trabalho, que a qualidade deve ser Total

Qualidade, envolvendo a TODOS. Não marginalizar ou deixar para uma segunda etapa uma parcela, significativa, da organização.

O Programa teve um período de parada para reflexão, e alterou sua proposta original de ser elaborado e comandado pela Comissão nomeada como gestora. Foram transferidas aos diversos órgãos as responsabilidades de ação e execução das etapas ou medidas de melhoramento, a partir das observações e considerações de seus colaboradores nele alocados. Principalmente a Divisão de Recursos Humanos tomou para sua responsabilidade todo programa de treinamento de funcionários.

Considera-se, então que houve uma continuidade do trabalho, de forma não mais formalizada como Programa da Qualidade, mas de uma ação de tomada de consciência da proposta, sem uma unanimidade de atividades, mas por necessidades conscientes de unidades que aderiram ao desafio.

É primordial que, para a continuidade do processo, seja reestruturado o Plano de Ação para a Qualidade ou Excelência, com o envolvimento de toda comunidade acadêmica, principalmente não só com o envolvimento, mas com o comprometimento da cúpula gestora de todas as atividades da PUC-PR. O desafio junto à comunidade docente é uma bandeira que pode e deve ser desfraldada logo, com vistas à virada do próximo milênio e às possibilidades que se apresentam diante de uma nova equipe de trabalho que assumirá no próximo ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: À GUIA DE RECOMENDAÇÕES

O desafio da universidade não é retomar velhas qualidades que não perdemos, mas redefinir nossos objetivos na busca de qualidade que se defina por sua posição vanguardista.
CRISTOVAM BUARQUE

Todo movimento de mudança não se dá de maneira uniforme. Muitas vezes os movimentos de mudança começam de forma pequena, restrita, afetando as vias a longo prazo, outras vezes ocorrem no ambiente de trabalho ou não, promovendo transformações a curto prazo. Algumas vezes, o movimento começa por ação de uma pessoa em particular e esta ação é tão marcante que se propaga, influenciando o ambiente e as demais pessoas. As contingências políticas e culturais geralmente são superiores à possibilidade de efetivação/constatação da possibilidade de mudança. Entretanto, mudança é um processo contínuo ou interminável que modifica, em caráter mais ou menos permanente o estado de uma situação. Este processo é uma ação ou força que age sobre um objeto, pessoa ou situação modificando suas características. Sabendo-se que a mudança deve ser proativa, e não apenas uma questão de escolha, mas de sobrevivência, pode-se dizer que a PUC-PR está, no momento, em Estado de Transição.

Minha opção pelo ingresso na PUC-PR não foi fruto do acaso ou de oportunidade eventual: ingressei nesta Instituição por uma escolha consciente e decisão segura, pois senti que este local de trabalho me possibilitaria a realização de um projeto profissional. Entretanto, como em qualquer organização social, a Universidade necessita organizar-se e estruturar-se conforme novos critérios e normas. A filosofia da qualidade, seus métodos e técnicas têm muito a acrescentar neste processo de se reinventar. Algumas formas de estrutura e/ou normas merecem censura: as que *burocratizam* desnecessariamente, prejudicando as funções de seus executores e seus fins; e aquelas que estabelecem hierarquias fundadas no exercício do poder. A esses, é preciso combater. Às autênticas, é preciso defender. A Universidade pode ser uma forma de organização que se caracteriza por autonomia de gestão, descentralização, com auto-regulamentação administrativa, por uma hierarquia fundada na capacidade e qualidade da atividade acadêmica, científica e profissional dos seus membros. Entretanto, “quando mudam os paradigmas, muda com eles o próprio mundo” (KUHN, 1975, p. 145).

O final de milênio, que ora vivemos, é o de configuração de um novo modelo sócio-econômico-político; a globalização uma realidade incontestável! Considerando-se este novo cenário, as novas tecnologias apontam para uma nova forma de trabalho e estudo, para o século que desponta. As instituições de ensino, obrigatoriamente, terão que modificar suas propostas, não só de ensino. Além de um corpo docente em constante processo de atualização, deverão deter, praticar e propagar o conhecimento, não só o tecnológico. Principalmente em sua estrutura e modelo de gestão.

A organização acadêmica deverá ser organizada por processos/problemas e não mais por área acadêmica (cátedras), que é a nova demanda e realidade social. Esta nova forma de organização obrigará ao repensar dos conceitos de titulação docente, a competência não será só acadêmica, mas o aporte profissional deverá ser reconhecido: o profissional doutor, que os ingleses estão concebendo, hoje (os profissionais e técnicos, que exercem atividades fora do meio acadêmico) poderão ser titulados professores.

É vital uma nova Arquitetura Organizacional. A Empresa-Rede, ou um modelo de organização de estrutura que alguns autores ainda chamam de matricial, por falta de uma melhor expressão que a conceitue, pode ser a chave da resposta. Neste modelo reside a resposta às questões relacionadas à possibilidade de trabalhos por processos. Do fragmentado vai-se ao contínuo, ao trabalho sistêmico. As abordagens tradicionais à teoria das organizações têm sido dominadas pela idéia de que a mudança se origina no ambiente. Mudanças no ambiente são consideradas desafios às organizações. Entretanto, aos teóricos das contingências como aos ecologistas organizacionais, dois cientistas chilenos levantam uma nova abordagem. MATURANA & VARELA (1980) argumentam que todos os organismos vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação, e que fazem referência, somente, a eles mesmos. Três aspectos caracterizam os sistemas vivos: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto confere a eles a habilidade de se autocriarem ou de se auto-renovarem. Eles se esforçam para manter uma identidade, subordinando todas as

mudanças à manutenção de sua própria organização, como sendo um conjunto de relações. Fazem isto engajando-se em padrões circulares de interação, nos quais mudanças em um elemento do sistema se acham casadas com mudanças em todas as outras partes do sistema.

Assim estabelecem padrões que são auto-referentes. A interação com o seu ambiente é, na realidade, um reflexo da sua própria organização.

MATURANA & VARELA criaram a palavra *Autopoiesis*, “sistema homeostático dotado de uma organização própria, a qual constitui a variável essencial por ele mantida constante em virtude do seu funcionamento” (1980, p. 154-155). *Poiein* significa produzir, ação de criar, criar pela imaginação.

É a maneira de enfatizar que, em vez de se adaptar ao ambiente, ou o ambiente selecionar a configuração do sistema, a organização, pelo sistema global de interações, acaba por moldar seu próprio futuro.

O aluno não mais pode ser um receptor de informações, passivo, mas um partícipe da criação, em um trabalho de equipe, sobre problemas concretos. A exigência da criatividade e da inovação devem imperar, conjuntamente com seu espírito empreendedor. Obrigatoriamente, o professor responderá pelo papel de um facilitador da aprendizagem.

A distribuição do poder da tecnologia estará disseminado entre um número muito maior de pessoas, possibilitando a democratização do conhecimento tecnológico. A competitividade, portanto, fará parte entre as pessoas que detêm este saber. Todos deverão estar aptos e prontos para aprender a aprender.

No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixamos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa "lá de fora" para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos (SENGE, 1995, p. 22).

As habilidades múltiplas serão privilegiadas, pois para o profissional do século XXI, ter passado por uma escola famosa não terá o mesmo peso e significado que foi dado aos estudantes (futuros profissionais) durante o século XX. Para dar lugar ao profissional necessário ao futuro, é urgente que as escolas modifiquem sua forma de promover o ensino-aprendizagem. O "profissional generalista" será especializado em resolver problemas. O novo mercado de trabalho exige um novo perfil de egresso das universidades, pois as instituições empregadoras têm, nitidamente, delineado o profissional necessário, que obrigatoriamente deve estar revestido de modernidade tecnológica, competitividade como compromisso e visão holística do mundo como atributos indispensáveis.

Na obra História das Universidades, SCHLEIMEIER (in SALGADO, s.d.) caracteriza a tarefa da Universidade como o de

[...]despertar a idéia da ciência nos jovens, ajudá-los a contemplar todo o individual, em suas conexões científicas próximas, e inscrevê-lo numa grande conexão, em constante relação com a unidade e a totalidade do conhecimento. Nesse sentido interpreta também a Universidade seu próprio nome, pois nela não devem reunir-se, somente, alguns conhecimentos mas a totalidade do conhecimento, trazendo à consideração, os princípios e simultaneamente o esquema fundamental de todo o saber, de tal modo que disso resulte a atitude para penetrar em qualquer terreno do saber (SALGADO, s.d., p. 9).

Uma organização está apoiada em um tripé formado por três bases:

a) *capital* - representado pelos ativos visíveis, onde estão inclusos instalações, estoques e dinheiro no banco, e os ativos invisíveis, formados pela marca, reputação, e outros intangíveis;

b) *recursos humanos* - integrados pelas pessoas que formam a empresa, onde se inclui o dono e todos aqueles profissionais que influenciam na tomada de decisões e dela fazem parte;

c) *valores e sistemas* - estão representados pelas crenças e procedimentos que fazem a diferença entre uma organização bem sucedida, de uma outra medíocre, apática e até decadente.

Destes três tipos de recursos, se lança mão no procedimento de administrar. O interessante é que eles interagem entre si e podem se reforçar mutuamente, produzindo a *sinergia*. Quando uma organização tem esta sinergia, deixa de ser opaca e limitada a fazer tudo igual às outras, e passa a ser e ter um diferencial, capaz de sobressair-se em seu segmento de atuação.

A principal característica da sinergia está na capacidade para a transformação. A primeira evidência que uma instituição universitária ruma para sua transformação diferenciada está na clareza com que enxerga e no empenho com que assume sua real missão.

Ao assumir esta missão, passa a subordinar todas as suas decisões ao sucesso desta missão. Todos, do topo à base da estrutura, passam a lutar contra tudo que possa se interpor entre a organização e o sucesso. A ineficiência funciona como uma enorme fonte de indignação. Nesta instituição, desaparecem as castas. O pessoal é motivado e trabalha transfigurado pelo entusiasmo. Os clientes, internos e externos, sentem-se contaminados pelo clima. Desenvolvem uma lealdade defendida com o ardor de proprietários.

A PUC-PR, pela amostra de pesquisa demonstrada no presente trabalho, **junto ao corpo administrativo**, objeto desta análise, tem esta

possibilidade. Torna-se, porém, imperativo que passe a desenvolver uma cultura de organização empresarial.

Cabe aqui a afirmação de MÖLLER:

Pergunte a um executivo japonês o que é mais importante numa empresa e ele vai responder: as pessoas. O americano dirá: o dinheiro. E a segunda? O americano: o dinheiro. O japonês: a qualidade. [...] pois se a empresa tem boas pessoas fazendo o melhor, tem boa qualidade e atende às necessidades dos clientes, o dinheiro vai entrar (1995, p. 58).

Se a organização deseja entender o seu ambiente, deve começar tentando entender-se a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria.

O estrategista organizacional é comumente considerado como alguém no comando, dirigindo o caminho do desenvolvimento da empresa. Mas o que se pretende dizer é que não pode ser nunca unilateral. Um indivíduo pode influenciar ou determinar em parte a mudança, mas o processo é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca. A sobrevivência se dá via transformações controladas pelos processos auto-referentes que definem o sistema total. As possibilidades de influenciar no processo estão na escolha do tipo de auto-imagem que irá guiar as suas ações e delinear o futuro.

KOTLER & FOX (1994), definem *marketing* como o planejamento, análise e controle de programas, cuidadosamente formulados para atender às necessidades de mercado. As instituições educacionais modernas o praticam na medida em que se conscientizam das mudanças que ocorrem em seu ambiente. É uma atividade crescente nos meios acadêmicos, embora encontre empecilhos por parte dos que a consideram incompatível com a missão

educacional, na maioria das vezes gerado por pura desinformação. Os adeptos, acolhem o *marketing* como uma ferramenta que auxilia totalmente o processo educacional, uma vez que detecta as necessidades do seu público-alvo com profundidade e coerência; aponta as fraquezas e as forças de seus concorrentes e é parte integrante das instituições modernas, voltadas para atender as expectativas dos seus clientes.

Uma escola lida com uma gama muito grande de público e administrá-la é uma tarefa árdua, mas a satisfação do bom trabalho implica em sucesso que promove a aquisição de nova clientela. Daí a necessidade e importância de um cuidado constante com a imagem institucional que é passada para a sociedade. É um trabalho contínuo, que deve ser conduzido profissionalmente, como qualquer organização empresarial. E é o aluno o melhor e maior indicador de resultado, que cristaliza uma imagem institucional de educação.

Na década de 80, PETERS & WATERMAN, colegas da empresa McKinsey responsável pelo assessoramento e aconselhamento de empresas grandes e respeitadas, escreveram, em conjunto, um livro. Com o título em português de *Vencendo a Crise*, esta obra louvava a busca da excelência empresarial. Na década de 90, revendo sua posição, reconhecem que subestimaram os efeitos da globalização e o impacto da informática. A Administração, nesta década, mudou formas e conceitos. Hoje é necessário reinventar a organização constantemente.

Para se criar um sistema administrativo que possibilite uma recriação constante é imprescindível um líder com ousadia de “literalmente, destruir 100 anos de tradição, e fazê-lo rapidamente”, nas palavras de PETERS (1995,

p.68), em uma entrevista concedida a Stephen Kanitz para a *Revista Exame Entrevista*. Este ato requer, também, muita coragem e autoconfiança. Entretanto, “não basta fazer mudanças pela metade” (PETERS, 1995, p. 68). O mesmo pode ser considerado para uma instituição de ensino superior.

Quanto à Pesquisa, PETERS (1995) ao se referir a estas unidades nas grandes empresas, critica sua visão para a defesa dos produtos de ontem, enquanto que nas organizações ágeis, pequenas, a visão é para o amanhã. O mundo ficou menor e não mais se restringe ao mercado ao seu entorno. A Universidade não pode nem deve ficar de fora deste processo e destas ações em sua atuação, sob o risco de tornar-se uma ilha mágica. Distante, respeitada, mas sem a força de agente de mudança. É importante, porém ressaltar que as empresas aprendem com os exemplos próximos do seu ambiente. Estas considerações nos remetem a refletir sobre a administração de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão. Vale para todo tipo de negócio.

O Código de Ética do Administrador, em seu artigo 2.º, estabelece que o administrador

tem uma obrigação contínua para com a ciência da Administração em todas as suas áreas, devendo propugnar pela elevação dos padrões da profissão; para isso deverá procurar, sempre, novos modelos, descobrir a verdade e disseminar suas descobertas e criações, mantendo-se, ainda, bem informado do desenvolvimento no campo da Administração.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, segundo pronunciamento do Vice-Presidente da Mantenedora, Clemente Ivo JULIATTO, “não está acabada, não chegou ao seu tamanho pleno [...] vive sua fase de consolidação, busca de maturidade consciente, melhoria progressiva da

qualidade nos serviços que presta e no ensino que ministra”. Está consciente da responsabilidade social de seu papel. Está em busca de soluções, razões e respostas quanto ao compromisso de exercer suas funções e de cumprir sua missão. Ser diferenciada, única. Para isso precisa fazer-se efetiva como uma empresa, reconhecida pela seu profissionalismo administrativo, atuar com o que deve e tem que ser feito, criar condições necessárias às possibilidades de melhoria. Dissecar o modelo de gestão comum nas empresas brasileiras, nas suas mais profundas estruturas, imiscuir-se nas suas diversas culturas para poder estabelecer ou sugerir novas alternativas. Projetar seu futuro, à frente dos seus pares, tornando-se vanguarda para o social.

Para KOTLER & FOX (1994), mesmo as organizações que não visam ao lucro devem preocupar-se com as relações entre a organização e seus diversos públicos, tanto quanto devem compreender que a organização permuta com os públicos, o que dá e recebe, sem jamais deixar de lado o interessar-se pelas motivações que baseiam suas transações e satisfação recebida.

Está na hora de a PUC-PR criar a figura de um *ombudsman*. Ele pertence aos quadros de uma organização, recebe dela a incumbência de agir como juiz em casos de conflitos com clientes, pedindo e checando informações sobre tudo que achar pertinente. Ele conhece detalhadamente as operações do local onde trabalha. Conhece seus produtos, serviços e sua burocracia, além de acompanhar de perto a legislação sobre o setor em que atua. Precisa ter afinidade com os clientes que representa, experiência como consumidor do produto ou serviço em questão. Está ali para assegurar que prevaleça o senso

de justiça na solução de problemas, mesmo que, às vezes, contrarie interesses de executivos poderosos do comando da Instituição. Portanto, deve ter autonomia ao decidir uma pendência e, obrigatoriamente, deve estar ligado à alta cúpula da empresa, pois representa o consumidor/cliente dentro da companhia, e necessita de carta branca para tratar das questões diretamente com o nível institucional mais alto.

O ouvidor ou mediador, corregedor ou outro nome que identifique o ocupante desta função, *ombudsman*, não é uma figura heróica, literária, mítica ou super-herói, porém precisa de uma grande dose de paciência e de inteligência para saber ouvir e falar/agir. Ele deve ver o cliente dentro das estruturas da instituição, não fora, como estamos acostumados. Deve ser um canal eficiente de comunicação entre trabalhadores/clientes anônimos e o primeiro escalão da estrutura institucional. Assim, o ambiente e a cultura organizacional ganhariam em qualidade. Por que não se instituir a figura do *ombudsman* na PUC-PR?

As cinco disciplinas, para SENGE (1995), são a base da construção de uma organização de aprendizagem ou *learning organization*. As disciplinas são as seguintes: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizagem em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos; e o raciocínio sistêmico, a quinta disciplina, precisa das quatro anteriores. Na verdade, é o aspecto mais sutil da organização de

aprendizagem: a nova maneira pela qual os indivíduos vêm a si mesmo e ao mundo.

Pontuando, é recomendável que a PUC-PR:

- Reveja sua Arquitetura Organizacional
- Seja uma organização que aprenda a aprender
- Promova a Arte da Previsão
- Crie seu *ombudsman*
- Tenha uma equipe gestora mais profissional e menos amadora
- Promova a criação de seus próprios Indicadores da Qualidade
- Reveja a sua Missão (o texto escrito não condiz com a sua realidade)
- Pense estrategicamente
- Crie um efetivo sistema de informações
- Continue cuidando bem, e cada vez mais, do seu maior capital: as pessoas.

Concluindo, os modelos empresariais não podem ser ignorados na Gestão Universitária. Não só isso, mas a interação mais estreita entre o ensino superior e a indústria, o comércio, enfim, a sociedade, é vital para a descoberta dos caminhos da Academia, fazendo transações a partir da sua IDENTIDADE.

Este trabalho não esgotou, sequer iniciou, as possibilidades da riqueza de propostas que estão implícitas nas palavras do questionário respondido pelas pessoas que constituem a administração da PUC-PR. Pretendeu ser um instrumento a mais para contribuir na sua eterna reconstrução. Juntamente com outros trabalhos, talvez possa ser ponto de partida para o futuro que a

aguarda, e o sonho de quem nela trabalha: ser a melhor, em seu nicho de mercado.

ANEXOS

Anexo I

DOCUMENTO PARA ESTUDO DA COMISSÃO DO PROGRAMA PUC-PR

EXCELÊNCIA, distribuído na 1.^a reunião

a) **ORIENTAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA** - Como passar da situação atual para a situação desejada? O que devemos fazer diferente do que temos feito até agora? Onde estamos, para onde queremos ir? Tais respostas são fundamentais e obrigatoriamente devem ser respondidas pela cúpula da instituição, o que caracteriza o real comprometimento da direção, que assim o explicita.

b) **ORGANIZAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA** - Uma estrutura formal deve ser criada, encabeçada pela Comissão para a Excelência, abrangendo: um coordenador dos programas; grupos de facilitadores; diagnosticadores; líderes de projetos e equipes de projetos.

c) **PLANEJAMENTO PARA A EXCELÊNCIA** - Todo o processo de melhoria terá de ser desenvolvido projeto a projeto, considerando que a complexidade das situações abordadas tende a inviabilizar qualquer tentativa de abraçar de uma só vez todo um trabalho sistêmico de melhoria.

d) **COMUNICAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA** - A melhoria dos processos de comunicação, ascendente, descendente e horizontal é crítica para o sucesso do Programa. O primeiro desafio proposto para a comunicação é o acionar uma campanha interna de divulgação e promoção da nova filosofia.

e) **MOTIVAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA** - A motivação depende da forma de ação e manutenção permanente da disposição de todos para mover providências e mudanças inerentes ao processo de melhoria. Uma ferramenta importante à disposição são os projetos de enriquecimento do trabalho contidos nas propostas de gestão participativa.

f) **INFORMAÇÕES PARA A EXCELÊNCIA** - Os sistemas de informação devem ser aprimorados para contemplar as reais necessidades dos usuários, maximizando o desempenho em todas as áreas.

g) **LIDERANÇA PARA A EXCELÊNCIA** - O objetivo da função de liderança é "fazer acontecer": acionar e controlar, corrigindo, em tempo, distorções e desvios. Entretanto, acima de tudo tem o encargo de levantar a máxima e melhor cooperação possível dos envolvidos.

h) **EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO** - Todos os membros da instituição precisam ser educados nos fundamentos da filosofia da Gestão da Qualidade, assim como nos conceitos requeridos pelo processo de melhoria. A

conscientização de todos leva a um ambiente organizacional pronto para enfrentar, superando as barreiras, as mudanças que virão.

i) AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - O diagnóstico precede qualquer estabelecimento de estratégia ou ação. A Avaliação contínua é essencial, pois visa ao aprimoramento e à auto-renovação institucional.

Anexo II

Curitiba, 30 de novembro de 1994

Sr(a). Facilitador(a):

Você está recebendo o documento que o acompanhará na visita aos chefes administrativos, conforme proposta de cronograma, para o dia «N», «N».

Você é responsável pelo(a)«Unidade_Organizacional», cujo(a) supervisor(a) é «Responsável_pela_Unidade».

É importante ressaltar que a atividade programada junto aos setores, deverá acontecer na data prevista, **antes** do dia 15 de dezembro, primeiro dia da apresentação da peça de teatro (às 15 h e dia 16 às 9h30 min).

Os formulários, que se encontram no conjunto de documentos, deverão ser reproduzidos pelas chefias, conforme suas necessidades.

É responsabilidade do facilitador acompanhar as reuniões e interessar-se pelo desenvolvimento do Programa, junto aos seus grupos. É vital que se mantenha a filosofia da Qualidade que temos discutido constantemente e que estão constando nos documentos emitidos pela Comissão do Programa PUC-PR Excelência.

Bom Trabalho!

Anexo III

*Nem sempre o mundo consegue entender a profissão de fé de alguém,
mas nunca deixa de compreender o serviço prestado.*
JAN MACLAREN

Prezado(a) Colaborador(a):XXX
Responsável pelo(a) : «Unidade_Organizacional»

A Instituição, enquanto organização de pessoas, não deve ser vista como um todo estático. Deve ser vista, sim, como um arranjo necessário de áreas e unidades organizacionais que decorre da necessidade de a mesma realizar sua missão e alcançar seus objetivos. Para tanto, é imprescindível a realização de tarefas, as quais são distribuídas pelas áreas e unidades da organização.

No decorrer do processo de implementação do Programa PUC-PR-Excelência, estamos na etapa de reconhecer e identificar as cadeias de processos, ou seja: os fornecedores e os clientes internos.

A nossa proposta é que, junto com os seus funcionários, você retome o assunto QUALIDADE, relatando, inclusive, os conceitos explicados no Encontro de Chefias, realizado em São José dos Pinhais, no dia 11 de outubro próximo passado.

O próximo passo o envolverá como Chefe. Você entregará um formulário para cada funcionário, aonde cada qual listará todas as tarefas que faz. É importante que ele esclareça se esta tarefa é feita diariamente, semanalmente ou qual é a sua periodicidade.

De posse de todos os formulários de seus funcionários, você deverá enumerar e agrupar as atividades de sua unidade de trabalho (setor, divisão, etc.). Em anexo existem dois exemplos para esclarecer o preenchimento do formulário individual e do formulário para a chefia.

A finalidade deste contato e redação destes documentos, junto com os funcionários, é para identificar O QUE FAZEMOS para aprender a FAZER MELHOR.

Contamos com sua colaboração!

Qualquer dúvida, o facilitador responsável pela sua unidade é «Facilitador»XXX

Anexo IV

EXEMPLO: (PREENCHIMENTO INDIVIDUAL: FUNCIONÁRIO E CHEFE)

LISTA DE TAREFAS INDIVIDUAIS		
UNIDADE: <i>DIVISÃO COMERCIAL</i>		ÁREA: <i>FATURAMENTO</i>
Nome: <i>SILVA</i>	Cargo: <i>AUX. DE ESCRIT.</i>	Data: <i>28.11.94</i>
N.º	TAREFAS	Periodicidade
1	<i>Emite duplicatas e faturas</i>	<i>15h/semana</i>
2	<i>Confere Notas Fiscais</i>	<i>5h/semana</i>
3	<i>Registra no Livro Copiador de Faturas</i>	<i>5h/semana</i>
4	<i>Registra e dá baixa das duplicatas resgatadas</i>	<i>5h/semana</i>
5	<i>Presta informações aos clientes externos</i>	<i>3h/semana</i>
6	<i>Atende telefonemas</i>	<i>1h/semana</i>
7	<i>Prepara relações de duplicatas resgatadas</i>	<i>2h/semana</i>

(PREENCHIMENTO INDIVIDUAL: FUNCIONÁRIO E CHEFE)

LISTA DE TAREFAS INDIVIDUAIS		
UNIDADE:		ÁREA:
Nome:	Cargo:	Data:
N.º	TAREFAS	Periodicidade

Anexo V

EXEMPLO: (PREENCHIMENTO FEITO PELO CHEFE, JUNTO AO SEU GRUPO)

CONSOLIDAÇÃO DE ATIVIDADES			
UNIDADE: <i>DIVISÃO COMERCIAL</i>		ÁREA: <i>FATURAMENTO</i>	
Encarregado: <i>SOUSA</i>		Cargo: <i>CHEFE DE DIVISÃO</i>	Data: <i>29.11.94</i>
N.º de ordem	ATIVIDADE	EXECUTANTE	Observações
<i>1</i>	<i>Emitir Notas Fiscais</i>	<i>Augusto (aux. de escritório)</i>	<i>todos atendem clientes, informam e se utilizam do telefone.</i>
<i>2</i>	<i>Emitir duplicatas e faturas</i>	<i>Silva (aux. de escritório)</i>	
<i>3</i>	<i>Registrar, controlar e dar baixa nas Duplicatas resgatadas</i>	<i>Silva (aux. de escritório) e Sousa (chefe da unidade)</i>	
<i>4</i>	<i>Providenciar o recolhimento de impostos e taxas</i>	<i>Sousa (chefe da unidade) e Ribeiro (contador)</i>	
<i>5</i>	<i>Escriturar os livros fiscais</i>	<i>Ribeiro (contador)</i>	
<i>6</i>	<i>Diversos</i>	<i>Augusto, Silva, Sousa, Ribeiro, e Lima (datilógrafo)</i>	

Convite

Prezado(a) Senhor(a):

Dando continuidade ao Programa PUC PR EXCELÊNCIA, temos a satisfação de convidar V.S.^a e todos os seus funcionários para assistirem à peça de teatro **O ANJO QUE VEIO DO CÉU**, com o Grupo Lantéri, a realizar-se nos próximos dias 15 de dezembro, às 15 horas, e 16 de dezembro, às 9 horas e 30 minutos, no Grande Auditório da Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Agradecemos sua presença, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Programa PUC PR Excelência.

Para:«Responsável_pela_Unidade»

«Unidade_Organizacional»

Anexo VII

CONCEITOS DA QUALIDADE - reforço (extrato da peça teatral)

A peça apresenta o grande objetivo das organizações humanas como sendo para atender às necessidades de sobrevivência. Entretanto, acima disso e abrangendo também isso, o principal objetivo é propiciar ao ser humano sua plena realização, em todos os sentidos, por conseguinte também pessoal, social, psicológica, educacional, espiritual, etc.

Isso exige da alta administração da organização, sistemas fortes e ágeis, que atendam, além da garantia de sobrevivência, também a realização dos objetivos humanos.

Qualidade, além da ausência de defeitos no que se faz profissionalmente, tem como principal critério obter a satisfação da pessoa que vai usufruir do nosso serviço.

O ser humano se organiza em instituições (empresas, escolas, hospitais, clubes, prefeituras etc.) para propiciar condições de vida compatíveis com a dignidade humana e satisfazer suas necessidades materiais, sociais e espirituais.

Estas organizações (ou sistemas) produzem artigos/serviços com o objetivo de atender ao cliente (que é não só o que vai usar o produto final, mas o que vai utilizar, no andamento do processo, o serviço que cada um faz em cada etapa).

As organizações humanas apresentam basicamente três elementos:

- a) as pessoas que trabalham;
- b) os materiais e equipamentos em que trabalham;
- c) os procedimentos de trabalho.

Os materiais e equipamentos são melhorados com aplicação de capital (dinheiro).

Os métodos são aperfeiçoados com instruções e regulamentação bem definidos.

As pessoas que trabalham (o ser humano) requerem conhecimento, motivação e elevação de caráter. Isso tudo é educação, fator que se torna essencial para benefício da organização e de cada um dos seus integrantes.

Para Deming, não existe substituto do conhecimento. O conhecimento pode ser levado às organizações de várias maneiras: pelo recrutamento de pessoas bem-educadas (aqui entra o valor da educação básica fornecida ao indivíduo pela sociedade); pela contínua educação dos empregados em cursos formais; pela auto-aprendizagem; pelo treinamento no trabalho; pela assistência técnica adquirida de outras pessoas (contato com pessoas de outras organizações), etc.

O investimento em educação tem retorno elevadíssimo mas de difícil avaliação, apesar de esta taxa de retorno ser muito grande. Esta aquisição de conhecimento só pode ser feita de forma lenta e gradual, pois o ser humano é limitado na sua velocidade de aprendizagem. Depende da disponibilidade das pessoas para aprender; depende de sua motivação. Se a pessoa não sentir vontade, não há como aprender.

Reconhecendo que um programa de excelência é essencialmente um programa de educação, para que ele seja realmente absorvido pela organização é necessário tempo. Um programa de melhoramento, voltado para a excelência e bem conduzido leva algo em torno de cinco anos. É como se a Instituição estivesse fazendo seu “curso superior”. Os resultados são lentos e graduais, mas definitivos.

A **INFORMAÇÃO**, conhecimento que alimenta o desempenho do pessoal, que desenvolve a tecnologia, é muito importante. Este conhecimento é necessário para:

- saber captar as necessidades do cliente, mediante métodos e instrumentos cada vez mais sofisticados;
- saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos;
- saber gerenciar sistemas administrativos que conduzam à excelência;
- saber atender com eficiência, eficácia e efetividade as necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Anexo VIII

Prezado facilitador «Facilitador»

Passado o período de festejos, descanso de férias, e se iniciando um novo ano acadêmico, já nos encontramos no terceiro mês do ano! É importante pensarmos que este intervalo foi para nos fortalecer, preparando-nos para uma nova jornada.

Entretanto, temos consciência de que os compromissos para a Excelência não cessam, não sofrem intervalo, porque são o foco das nossas atenções. Este foco, mais do que evidenciado em discursos, deve estar presente em nossas ações diárias, na busca do melhoramento contínuo, na perseguição direcionada para o aperfeiçoamento dia após dia, semana após semana, mês após mês, ano após ano, visando ao nosso crescimento pessoal, de convivência, de relacionamento. Se reconhecermos esta evidência, a Gestão da Excelência derrubará uma das grandes barreiras em sua implementação: sentiremos que faz parte de nossa vida e que não é uma atividade acessória o **viver a qualidade** (vide *O Lado Humano da Qualidade*, de Claus MÖELLER).

Não é uma atividade acessória porque está ratificado pelos responsáveis pela Instituição que a Excelência é mais do que um Programa, é uma decisão!

O que se pretende é não apenas que tenhamos uma **informação** (conhecimento dos conceitos, ferramentas e métodos) para a excelência, **mas** uma **conscientização**.

Em que isto implica?

Implica em que a adesão às propostas deve estar liberada de medos, devemos quebrar as barreiras entre as unidades de trabalho, facilitar a possibilidade de todos terem orgulho pelo que produzem, pelo seu trabalho, pela possibilidade de terem idéias criativas e construtivas.

Com esta disposição e certezas, retomamos nossas tarefas de facilitadores junto aos nossos grupos de responsabilidade. Para isso, reiniciamos com um documento que servirá de apoio às ações: além de reflexivo, voltado à concretização. Com a finalidade de obtermos o conhecimento dos processos que interagem em nossa atividade administrativa e podermos dar continuidade ao programa de melhoramento constante, foi criado este documento para ser respondido por todos os responsáveis por unidades organizacionais da área administrativa da PUC-PR. Para sua confecção, reuniremos os elementos informativos dos nossos diversos grupos, assim como estaremos caminhando para o melhoramento dos processos, atuando para a construção de **Projetos** que, após análise da Comissão (composta pela mantenedora e reitoria), serão eleitos como as **locomotivas para Ações do Programa em 1995**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, I. "Planeación y administración, limites y confluencias". In: **Administración de la educación superior**. México: Anvies, 1982.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflicts in the university**. New York: J.Wiley & Sons, 1971.
- BELL, D. Planning in American Universities. In: Vahi, T.R., Meyer Jr., V. et Finger, A.P. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: Trabalhos apresentados no Seminário Internacional de Administração Universitária, 1989.
- BLAU, P. Universidades como organizações. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 2, n.º 2, Porto Alegre: julho/dez.1984.
- BLAU, P. & SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOURDEAU, G. "Le Plan comme Mithe". In: **La planification comme processus de decision**. Paris: Armand Colin, 1965.
- BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA, A. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- BRASIL. Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1997. Regulamenta, para o sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória n.º 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos art. 16, 19, 20, 45, 46 & 1.º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da República do Brasil**, Brasília, 20 de agosto de 1997.
- BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. (v. I e II) 4.ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- CROSBY, P. **Qualidade: falando sério**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- DRUCKER, P. Universidades virarão relíquias. Revista Forbes. In: **Edupage**, via INTERNET, 10 de março de 1997.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- _____. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

- FALCONI CAMPOS, V. **Gerência da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1989.
- FEIGENBAUM, A. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FINGER, A. P. (org.) **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC, CPGA/NUPEAU, 1988.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JANNE, H. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1981.
- JULIATTO, C. I. Entrevista gravada. **Assessoria de Comunicação Social**. PUC-PR, 1997.
- _____. Novas perspectivas em administração escolar. Palestra proferida no **Congresso Nacional Marista**. Curitiba, PUC-PR, 1996.
- _____. **Algumas considerações para administradores escolares**. apontamentos para um curso. Curitiba, PUC-PR, 1993.
- JURAN, J. M. **Sistema Juran de melhoria da qualidade - qualidade total**. PKQT - Processo Klabin de Qualidade Total, s.d.
- JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. **Juran on planning for quality**. New York: Free Press, 1988.
- _____. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. vol. I. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- KAST, F. E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KORDA, M. Jogos do Poder. In LOBOS, J. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1988.
- KOTLER, P. & FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KHUN, T. In: **Pioneiros dos Paradigmas**. Vídeo gravado em 1990, comentando sua obra *The structure of scientific revolutions*. de 1975.

- LOBOS, J. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1994.
- LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Tradução de D'Elia. São Paulo: Cultrix, 1986.
- MARQUIS, D. "Notas sobre algunos problemas del planeamiento universitario". In: **Planeamento universitário en America Latina**. México: UDUAL, 1978.
- _____. "Condiciones, riesgos y perspectivas e la planificacion universitaria". In: **Planeamento universitário en America Latina**. México: UDUAL, 1988.
- MATURANA, H. & VARELA, F. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Lodres: Reidl, 1980.
- MEYER JR., V. "Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias", palestra proferida no **Seminário Administração Universitária rumo ao ano 2000**. Florianópolis, 1991.
- _____. "Administração da qualidade: estratégias para as instituições universitárias", palestra proferida no **Seminário Administração Universidade e Qualidade**. IEPES, Florianópolis, 1993.
- MILLET, E. **Higher education management versus business management**. Educational Record-Fall, 1975.
- MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- _____. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 14 de setembro de 1994.
- MÖLLER, C. Claus Möller. **Revista Exame Entrevista**, São Paulo, exemplar exclusivo do assinante, dezembro de 1995. Entrevista a NETZ, C. & CASTANHEIRA, J.
- _____. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, s.d.
- ONUSHKIN, V. "Metodologia de la planeación universitario." In: Marquis, C. **Planeamento universitário en America Latina**. México: UDUAL, 1988.

- PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Glencoe: The Free Press, 1960.
- PEREIRA, L. História e planificação. In: **Ensaio de Sociologia do desenvolvimento**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- PETERS, T. Tom Peters. **Revista Exame Entrevista**, São Paulo, exemplar exclusivo do assinante, dezembro de 1995. Entrevista a Kanitz, S.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harper & Row, 1983.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. Comissão de Implantação do Programa PUC-PR Excelência. **Atas das sessões realizadas entre 1993 e 1995**.
- _____. **Regimento geral**. Aprovado pelo Ministério da Educação e do Desporto em 07.02.1995. Publicado em D.O.U. em 08.02.1995. Curitiba: Champagnat, 1996.
- _____. **Estatuto**. Aprovado pelo Ministério da Educação e do Desporto em 07.02.1995. Publicado em D.O.U. em 08.02.1995. Curitiba: Champagnat, 1996.
- _____. **PUC-PR EM DADOS**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- POPPER, K. R. **The logic of scientific discovery**. London: Hutchinson, 1972.
- RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Salvador, abril, 1983.
- ROMERO, J. B. Concepções de universidades. In: **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11 a 32.
- SALGADO, M. A. (coord.) **História das universidades**. São Paulo: Estrela Alta Ed., s.d.
- SASHKIN, M. e KISER, K. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1995.

SIENA, O. **Tipos de racionalidade na lógica de ação dos dirigentes em organizações universitárias brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, UFSC, 1993.

SPANBAUER, S.J. **A quality sistem for education** - using quality and productivity techniques to save our schools. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1992.

TANNENBAUM, R. et al. **Liderança e organização**: uma abordagem das ciências do comportamento. São Paulo: Atlas, 1970.

TOFLER, A. **O choque do futuro**. São Paulo: Artenova, 1972.

_____. Discurso sobre a qualidade, na quinquagésima reunião anual da **American Society for Quality Control - ASQC**, maio de 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalho**. Curitiba:UFPR, 1992.